

Université de Sherbrooke

**AUDIT DE COMMUNICATION POUR UNE
GRANDE ORGANISATION EN SANTÉ (GOES)
DANS UN CONTEXTE DE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL**

par

Marilène Ducharme

Lettres et communications

Faculté des lettres et sciences humaines

Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures

en vue de l'obtention du grade Maîtrise ès Art (M.A)

Février 2019

Université de Sherbrooke

Faculté des études supérieures

Ce mémoire de type production intitulé

**AUDIT DE COMMUNICATION POUR UNE
GRANDE ORGANISATION EN SANTÉ (GOES)
DANS UN CONTEXTE DE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL**

présenté par

Marilène Ducharme

a été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Marie-Ève Carignan, directrice de recherche

Marc D. David, évaluateur interne

Dany Baillargeon, évaluateur interne

*« Les vrais Hommes de progrès sont ceux qui ont
pour point de départ un respect profond du passé. »*

Ernest Renan (1823 - 1892)

RÉSUMÉ

Créée le 1^{er} avril 2015 à la suite de la réorganisation du système de la santé qui a formé les centres intégrés en santé et services sociaux du Québec, la grande organisation en santé (GOES) qui fait l'objet du présent audit regroupe 34 installations et compte 15 000 employés.

La création de ces grandes structures a provoqué des bouleversements importants dont plusieurs projets de centralisation de services ou de réorganisation qui se sont actualisés ou qui sont sur le point de voir le jour. Un projet de centralisation de services¹ nous intéresse plus particulièrement. Il a été proposé en 2017 à la GOES afin d'offrir des services plus accessibles aux usagers et de mettre à niveau les installations pour se conformer aux normes et, bien entendu, de faire des économies. Ce projet de centralisation comprenait des changements majeurs pour les employés et a causé des résistances importantes lors de sa présentation au personnel, qui déjà avait subi des changements lors de la réforme de la santé en 2015.

La réaction forte du personnel demandait une écoute attentive et une analyse afin de mettre en place les processus communicationnels nécessaires dans un contexte de gestion de changement et de planification stratégique, et ce, avant que la GOES entame le projet de centralisation de services.

Le mémoire s'appuie sur la démarche d'élaboration de l'audit de communication et sur une réflexion encadrant celle-ci visant à mieux comprendre le paysage communicationnel dans la GOES afin d'aider à concevoir des stratégies de communication appropriées au contexte soit à la

¹ Pour des raisons de confidentialité, nous avons dû anonymiser le projet.

culture et aux sous-cultures existantes (Shein, 1985 ; Watkins, 2013 ; Allaire et Firsirotu, 1987, dans Autissier, *et al*, 2018).

L'audit a signalé des résistances au changement dues à un problème d'adhésion des employés à la GOES ainsi qu'à un manque d'écoute et de compréhension des parties prenantes. Il a révélé également un choc culturel important lors de l'imposition d'une nouvelle hiérarchie en 2015 qui a créé une fracture dans l'histoire riche des différents groupes d'employés.

Les centres intégrés en santé et services sociaux sont maintenant composés de multiples « installations »² réunissant plusieurs cultures différentes. La GOES met tout en oeuvre pour implanter la nouvelle culture organisationnelle, mais elle ne doit pas oublier qu'une nouvelle culture peut prendre des années à s'établir (Jacob 2010 dans Marcoux, 2010), qu'elle ne peut être imposée et que les communications doivent s'ajuster aux différentes cultures existantes.

Ce mémoire repose sur le rôle crucial des communications dans la réussite ou l'échec d'un projet en gestion de changement. Il aidera à mieux comprendre la situation, la culture, les parties prenantes et à orienter les décisions futures de l'organisation. Grâce à l'audit qu'il présente et à ses recommandations, il sera aussi un outil de prévision stratégique et pourra aider les grandes organisations en santé à construire des plans de communication pouvant accompagner le changement.

Le mémoire insiste sur l'importance de la communication et de la compréhension de la culture organisationnelle dans un projet de gestion de changement. Pour ce faire, il présente les études qui se sont intéressées à la gestion du changement organisationnel dans une perspective communicationnelle et adaptée au milieu de la santé. Le produit du mémoire, l'audit, analyse les communications et la culture organisationnelle et pose un diagnostic et des recommandations éclairées. Le mémoire aide à comprendre la démarche et à interpréter les résultats de l'audit de communication.

² Les installations sont des organisations en santé qui composent le centre intégré : hôpital, institut, CLSC , CHSLD, etc.

Les recommandations élaborées dans le cadre du mémoire pourront servir à d'autres centres intégrés en santé et services sociaux qui ont les mêmes enjeux de centralisation de services et de gestion du changement. L'application de ces recommandations pourra conduire à l'adoption de stratégies de communication adaptées qui passent entre autres par un dialogue authentique avec les parties prenantes, en ce sens elles aideront à élaborer des plans de communication stratégiques soutenant le changement.

TABLES DES MATIÈRES

RÉSUMÉ.....	3
TABLES DES MATIÈRES.....	6
LISTE DES TABLEAUX.....	9
LISTE DES FIGURES	10
REMERCIEMENTS.....	11
INTRODUCTION.....	12
1. CONTEXTE DU MÉMOIRE PRODUCTION.....	16
1.1. Considérations stratégiques	16
1.2. L'audit de communication.....	17
1.3 Objectif général de l'audit de communication de la GOES.....	19
2. AUDIT DE COMMUNICATION.....	20
2.1. SOMMAIRE EXÉCUTIF	20
2.2 DÉFINITION DU MANDAT	22
• 2.2.1 Remarques préliminaires	22
2.3. HISTORIQUE ET CONTEXTE DE LA GOES.....	23
• 2.3.1 Historique de la GOES	23
• 2.3.2 Mission	24
• 2.3.3 Les valeurs de la GOES	25
• 2.3.4 Les 20 valeurs	26
• 2.3.5 Objectifs et orientations du MSSS.....	26
• 2.3.6 Plan de la main-d'œuvre de la GOES.....	27
• 2.3.7 Objectifs stratégiques de la GOES 2017-2018	28
• 2.3.8 La gestion de la performance	28
• 2.3.9 Le système de gouvernance	29
• 2.3.10 Circulation de l'information dans les salles de pilotage	30
2.4 RECHERCHE D'INFORMATIONS STRATÉGIQUES.....	31
• 2.4.1 Sondage interne sur le niveau de satisfaction.....	31
• 2.4.2 Mécanismes de communication avant la fusion	32
• 2.4.3 Analyse de l'efficacité du mix communicationnel utilisé dans la GOES	32
• 2.4.4 Entretien avec un expert d'un des syndicats, février 2018	34
• 2.4.5 Propos entendus sur le terrain lors d'observation <i>in situ</i>	35
• 2.4.6 Économies, reddition de compte et gestion de proximité	36
• 2.4.7 Analyse de la couverture médiatique de la GOES	36
• 2.4.8 Sondage des syndicats et campagne <i>C'est assez! Personnel à bout de souffle</i>	38

2.5. ANALYSE ORGANISATIONNELLE	40
• 2.5.1 Planification stratégique des communications 2017	40
• 2.5.2 Planification stratégique des communications internes	40
• 2.5.3 Objectifs et actions en communications externes	41
• 2.5.4 Circulation de l'information	43
• 2.5.5 Bulletins d'information papier : une tradition à la GOES avant la fusion	43
• 2.5.6 Bulletin d'information post fusion de la GOES	44
2.6. ANALYSE DES FACTEURS MACRO-ENVIRONNEMENTAUX DU PROJET	47
• 2.6.1 Politique	47
• 2.6.2 Économique	47
• 2.6.3 Socioculturel.....	47
• 2.6.4 Technologique.....	48
• 2.6.5 Écologique et développement durable	48
• 2.6.6 Légal	49
2.7. ANALYSE DES PARTIES PRENANTES.....	50
• 2.7.1 Publics internes – prioritaires.....	50
• 2.7.2 Publics internes – secondaires, de soutien	53
• 2.7.3 Portrait de la main-d'oeuvre	53
• 2.7.3.1 Raisons des départs en 2015 et 2016 :.....	53
2.8. ANALYSE DE LA CULTURE.....	55
• 2.8.1 Le modèle de Cameron et Quinn et l'analyse de la culture	55
• 2.8.2 Déterminer le type de culture et de valeurs	58
• 2.8.3 Position de la GOES selon les valeurs	60
2.9. DIAGNOSTIC ET RECOMMANDATIONS.....	62
• 2.9.1 Recommandations pour susciter l'adhésion et l'engagement.....	63
• 2.9.2 Pratiques gagnantes.....	65
2.10 CONCLUSION.....	69
3. RÉFLEXION SUR LE RAPPORT D'AUDIT EN LIEN AVEC LA RECENSION DES ÉCRITS 71	
3.1 Restructuration et répercussions sur les employés dans le milieu de la santé.....	72
• 3.1.2 Les résistances au changement.....	73
3.2 Comprendre le rôle déterminant qu'occupe la communication.....	76
• 3.2.1 Les rôles de la communication	77
3.3 Comprendre l'importance de développer une relation de confiance	78
3.4 Outiller les gestionnaires et les chefs de service à la communication.....	80
• 3.4.1 Leadership démocratique et gestion de proximité	81
3.5 Relation avec les employés et la construction du sens	82
3.6 Relation avec les syndicats	83

4. COMPRENDRE ET ÉVALUER LA CULTURE ORGANISATIONNELLE	85
• 4.1 La culture de clan	88
• 4.2 L'adhocratie.....	89
• 4.3 La culture de la hiérarchie.....	89
• 4.4 La culture de marché.....	90
5. CONDUIRE LE CHANGEMENT : LES POINTS IMPORTANTS	92
• 5.1 Une gestion de proximité et le développement d'un lien de confiance	93
• 5.2 Susciter l'adhésion et l'engagement	94
• 5.3 Mettre sur pied des équipes de travail	95
• 5.4 Mettre en place des cellules d'écoute	96
• 5.5 Mesurer la communication à l'aide d'indicateurs.....	99
• 5.6 Introduire le changement en plusieurs phases	100
6. PRATIQUES D'EXCELLENCE POUR UNE COMMUNICATION EFFICACE EN GESTION DE CHANGEMENT	101
• 6.1 Écouter	102
• 6.2 Comprendre les cultures	103
• 6.3 Introduire le changement en plusieurs phases	104
• 6.4 Accompagner les gestionnaires.....	104
• 6.5 Accompagner dans le changement	105
• 6.6 Mesurer.....	105
• 6.7 Assurer un partenariat et une mise en valeur.....	105
• 6.8 Faire participer les employés au changement.	106
• 6.9 Communiquer de façon riche et soutenue	106
CONCLUSION.....	107
BIBLIOGRAPHIE	111
ANNEXE 1 : Méthode pour évaluer la culture organisationnelle.....	118

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Les principales valeurs.....	25
Tableau 2 : Les valeurs retenues.....	25
Tableau 3 : La couverture médiatique au Québec de la GOES.....	37

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Le système de gouvernance	29
Figure 2 : Les salles de pilotage	29
Figure 3 : Influence des facteurs macro-environnementaux dans le projet de centralisation	49
Figure 4 : Les parties prenantes	50
Figure 5 : Le modèle des valeurs compétitives, Quinn <i>et al</i> , 2018	56
Figure 6 : Orientation générale des valeurs compétitives dans Quinn <i>et al</i> , 2018.....	58
Figure 7 : Les valeurs compétitives lors de tensions dans Quinn <i>et al</i> , 2018	60
Figure 8 : La matrice des changements, Autissier <i>et al</i> , 2018	75
Figure 9 : Le modèle des valeurs compétitives, Cameron et Quinn, 1999	88
Figure 10 : La courbe de changement de Kübler-Ross, Lambotte <i>et al</i> , 2015.....	97
Figure 11 : Les 7 phases de préoccupations du destinataire, Bareil, 2014	98

REMERCIEMENTS

La préparation d'un mémoire n'est pas un long fleuve tranquille, mais plutôt un chemin sinueux où chaque paysage nous permet de découvrir une nouvelle facette de notre projet. C'est par les détours que l'on arrive à mieux comprendre le sens et que l'on fait des apprentissages. Ils étaient essentiels pour saisir les cultures, les dialogues, bref pour mieux comprendre la communication au sein de cette grande organisation en santé.

Je désire remercier une équipe précieuse qui m'a dirigée dont principalement madame Marie-Ève Carignan, directrice de recherche. Merci pour le soutien et les suggestions constructives. J'aimerais remercier également, messieurs Dany Baillargeon et Marc D. David, évaluateurs internes, pour leurs judicieux conseils d'experts. Ils m'ont aidé à réorienter le mémoire lorsque j'ai dû anonymiser, mais combien la démarche s'est avérée plus riche.

En terminant, merci à ma famille, à mes enfants et à mon conjoint qui ont été patients et compréhensifs. Ils m'ont manqué durant ce long périple que sont le DESS en communication appliquée et le mémoire de maîtrise.

INTRODUCTION

Les organisations en santé et services sociaux font face à des restructurations et à des efforts de rationalisation dans l'utilisation des ressources et dans les dépenses depuis plusieurs années au Québec. La dernière réforme date de 2015 et les changements se poursuivent au moment d'écrire ce mémoire. Des fusions de services sont à venir dans la grande organisation en santé (GOES) que nous avons étudiée. Le but de ces restructurations est de rationaliser les dépenses et les ressources pour viser une meilleure efficacité administrative. Il s'agit d'être plus efficient, de répondre aux besoins changeants de la population, dans un contexte de déficit budgétaire. Ces réformes laissent des traces et soulèvent des difficultés d'adaptation aux changements profonds qu'elles engendrent pour les employés.

En 2015, l'implantation du projet de loi 10 menant à la réforme du réseau de la santé et des services sociaux s'est déroulée à une vitesse folle. Certains en parlent comme une réforme *bulldozer* (Archambault, *Le Journal de Montréal*, 2015). Cette réforme visait à simplifier l'accès aux soins et services en santé et à économiser 220 millions de dollars par année en abolissant un palier administratif important, les 18 agences régionales en santé qui administraient l'ensemble des organisations en santé. Les critiques principales de cette réforme concernaient la concentration du pouvoir entre les mains du ministre de la Santé et des Services sociaux de l'époque, M. Gaétan Barette, et la centralisation de la prise de décision (*Radio-Canada*, 2015). Plusieurs groupes se sont opposés à cette réforme, dont les syndicats et le Collège des médecins.

La fusion a créé un choc des cultures dans les installations qui possédaient chacune leur propre culture. Plusieurs employés n'ont pas adhéré à cette réforme et les analyses faites dans le cadre de l'audit ont permis de confirmer ce problème d'adhésion. En effet, la réforme s'est passée si vite que les employés ont perdu leurs repères. Les événements se sont déroulés sans égard à la mémoire, au passé, aux traditions et sans réellement écouter le personnel. La mémoire collective a été sabordée. Chacune des installations qui composent la GOES a sa propre histoire et certaines font partie de l'histoire du Québec.

L'expérience de réalisation de ce mémoire ainsi que de l'audit de communication qui l'accompagne a été riche. Elle était nécessaire pour bien comprendre les répercussions sur le personnel du projet de centralisation de services dans un contexte de changement organisationnel et ainsi pouvoir suggérer des recommandations appropriées en matière de communication. En effet, adapter les stratégies à son environnement demande un bon diagnostic (Allaire et Firsirotu, 1988 dans Autissier *et al*, 2018) et ce dernier émane de l'audit de communication. L'audit fournit des pistes pour adapter les stratégies à l'environnement organisationnel. Qui plus est, la réussite du changement repose en grande partie sur la communication qui aura une influence sur l'engagement et la participation des employés (Bareil, Savoie, Meunier, 2007).

La collecte et l'analyse des données effectuées dans le cadre de l'audit étaient essentielles pour sonder le pouls des employés sur le terrain et dresser l'état des processus communicationnels, par exemple savoir comment l'information circule, comment elle est reçue, comment elle s'adapte à l'environnement, aux cultures en place et mieux saisir l'importance du dialogue et de l'échange entre les parties prenantes. Cette démarche a également suscité de nombreuses lectures pour distinguer les enjeux complexes que représentent des projets de fusion de services dans une grande organisation en santé au Québec.

L'audit de communication, dans un premier volet, s'est concentré sur le contexte de l'organisation, son historique, sa mission et ses valeurs ainsi que sur les objectifs et la vision du ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS). De plus, l'audit a fait état des objectifs stratégiques de la GOES, son système de gouvernance et sa gestion de la performance en lien avec la vision du MSSS. Dans un deuxième volet, il s'est attardé à la recherche d'informations stratégiques comprenant un sondage interne, les mécanismes de communication avant la fusion, le mix communicationnel, les recherches ethnographiques et une analyse de la couverture médiatique.

Dans un troisième volet, une analyse organisationnelle a été effectuée. Elle dresse un tableau des plans de communication stratégiques de la GOES, de son système de gouvernance, ainsi que de ses outils de communication. Pour apporter de la lumière sur le projet de centralisation de services dans son contexte, un quatrième volet s'est attardé sur les facteurs macro-environnementaux ainsi que sur les parties prenantes. Dans un cinquième volet, la culture organisationnelle a été analysée avec le modèle de Cameron et Quinn (2011, 2018) permettant de situer l'organisation et comprendre que celle-ci est passée, à la suite de la fusion des systèmes de santé, d'une culture familiale, à une culture hiérarchique et de marché. Elle est aussi passée d'une gestion de proximité, plus flexible, à une gestion de reddition de compte rigide et contrôlante.

Le diagnostic de l'audit a révélé un manque d'adhésion profond à la nouvelle identité de la GOES, ce qui explique en partie pourquoi des résistances importantes se manifestaient chez les médecins et les employés. Une série de recommandations a été ensuite formulée pour favoriser l'adhésion à la GOES et mieux positionner les communications.

À la lumière de l'audit de communication, du diagnostic et des résultats ainsi que de la recension des écrits, ce mémoire production fera ressortir les pratiques d'excellence en communication et en gestion du changement non seulement pour le projet de centralisation de services qui nous intéresse, mais aussi pour d'autres projets de centralisation de services à venir à la GOES ainsi que dans d'autres grandes organisations en santé au Québec.

Dans un premier temps, le chapitre un illustrera le contexte du mémoire et de l'organisation, soit la problématique et l'objectif général de l'audit. Le chapitre deux présentera le rapport d'audit de communication, le chapitre trois dressera une recension des écrits de différents auteurs spécialisés en gestion du changement afin de comprendre les points importants à considérer pour implanter un projet de centralisation de services qui comporte de la gestion de changement dans le milieu de la santé. Le chapitre quatre présentera le modèle de Cameron et Quinn (2011, 2018) et en quoi il a été utile pour la réalisation de l'audit afin d'analyser la culture

et les valeurs de la GOES. Dans le chapitre cinq seront soulignés les points importants à prendre en considération dans la conduite du changement et dans le chapitre six seront formulées des pratiques d'excellence pour une communication réussie en gestion de changement. Ce dernier chapitre découle de la recension des écrits ainsi que du rapport d'audit qui ont permis de mettre en relief les principaux points à considérer pour l'élaboration des prochains plans stratégiques de communication, notamment le plan de communication en gestion de changement pour la centralisation des services à la GOES.

Une conclusion suivra présentant les points importants du mémoire dont un retour sur la démarche de l'audit et ses résultats qui aideront la GOES à définir des objectifs de communication, des stratégies ainsi qu' à choisir les moyens appropriés pour les réaliser et les évaluer. Enfin viendra une brève réflexion sur le rôle stratégique de la communication et sur l'importance de la professionnalisation du métier de communicateur.

1. CONTEXTE DU MÉMOIRE PRODUCTION

L'organisation qui est l'objet de notre étude est une grande organisation en santé (GOES). Elle a été créée le 1^{er} avril 2015 à la suite de la réorganisation du système de la santé qui a formé les centres intégrés en santé et services sociaux du Québec. La GOES regroupe 34 installations, dont deux hôpitaux et compte 15 000 employés. Cette réforme du ministre de la Santé et des Services sociaux, Gaétan Barette, a bouleversé le monde de la santé. Plusieurs gestionnaires ont été remerciés, certains services ont fusionné, d'autres sont en voie de l'être et un nouvel organigramme a été mis en place pour chaque centre intégré en santé et services sociaux au Québec.

Un projet de centralisation de services³ nous intéresse plus particulièrement. Il a été proposé afin d'offrir des services plus accessibles (heures élargies) aux usagers et de mettre à niveau les installations pour se conformer aux normes, tout en répondant aux restrictions budgétaires imposées par le MSS. Les activités seraient regroupées sur deux sites alors que six points de service desservent actuellement les installations.

1.1. Considérations stratégiques

À la suite de la présentation du projet aux différents comités de direction, de l'information a commencé à circuler rapidement au sein des employés et des inquiétudes se sont manifestées. Grâce aux commentaires recueillis lors de nos recherches ethnographiques dans le cadre de la réalisation de l'audit, nous avons compris que les employés appréhendaient cette fusion depuis déjà un moment. Le Département duquel le projet relève a fait appel au Service des communications au printemps 2017 pour aider à l'acceptabilité du projet par les employés et mettre en place les processus communicationnels pour soutenir la gestion du changement.

³ Pour des raisons de confidentialité, nous avons dû anonymiser le projet.

Lors d'une rencontre pour présenter le projet de centralisation des services, les médecins d'une installation ont eu une réaction très défavorable vis-à-vis le projet. Ils parlaient d'une volonté des gestionnaires de faire des économies et non pas d'améliorer les services. Ils ont insisté sur le fait qu'ils n'avaient pas été consultés dès le début du projet, alors qu'une étude des Hautes études commerciales avait été faite en amont. La confiance étant déficiente, l'équipe de direction du projet a mis le projet en attente pour rediscuter avec la direction des services professionnels et la direction générale.

Selon plusieurs auteurs, les résistances émanant de l'implantation d'un changement ne sont pas seulement issues de ce qui se passe au moment du changement, mais aussi de ce qui s'est déroulé précédemment (Lambotte, Donjean, Thomas, 2015). L'audit a pu nous aider à comprendre ce qui s'est passé avant la fusion des systèmes de santé et ses répercussions sur l'adhésion et la confiance des employés. La recension des écrits, au chapitre 3, nous aidera à mieux comprendre les variables importantes à considérer en gestion de changement et à savoir où concentrer nos efforts de recherche.

1.2. L'audit de communication

Audit vient du verbe latin *Audire* qui signifie « écouter ». En ce sens, il signifie avant tout une pratique d'écoute. Plus précisément, l'audit de communication est le point de rencontre de deux logiques (D'Almeida et Libaert, 2014), la logique de veille, pour écouter l'environnement externe et interne, et une logique de gestion et de développement, permettant d'évaluer et d'établir un diagnostic.

L'expression « audit de communication » a été utilisée la première fois en 1954 alors que le chercheur Odiorne a publié les résultats de son étude exploratoire sur une entreprise de recherche et développement en défense militaire. Cette entreprise était aux prises notamment avec des conflits issus de problèmes de croissance, de recrutement et de roulement du personnel, d'absence de compréhension réciproque ainsi que de coopération entre les employés (Willet, 1994).

L'audit est en quelque sorte une façon de prendre la température, le pouls du système de communication (Fitzpatrick et Valskov, 2014). Il permet de cerner les problématiques de communication organisationnelle et de comprendre les parties prenantes, vues comme des êtres de communication (Willet, 1994) et partageant un système de valeurs. Plus précisément, il nous aide à mieux saisir ce qui se passe sur le terrain et à analyser la culture organisationnelle afin de faire des recommandations stratégiques.

L'audit de communication est une méthode inductive qui part de faits pour établir le diagnostic d'une situation afin de mieux en comprendre les caractéristiques et les enjeux et les intégrer dans la conduite d'un projet (Willet, 1994 ; D'Almeida et Libaert, 2014 ; Cornelissen, 2017). Il permet aux gestionnaires de mieux comprendre les problèmes vécus par les membres du personnel (Pène, 1995 dans Lambotte et Scieur, 2013). C'est un outil qui peut permettre de mesurer l'efficacité et l'efficience de la communication interne et conduire le changement en renseignant sur l'état des opinions et des représentations afin d'identifier les leviers et les résistances au changement (D'Almeida et Libaert, 2014).

Il était essentiel, dans le cadre ce projet, de faire un audit de communication pour bien comprendre les enjeux et la culture organisationnelle en présence et de pouvoir orienter les recommandations en vue de l'adoption de stratégies de communication en fonction des parties prenantes et d'objectifs précis et mesurables. D'ailleurs, en ce qui concerne les projets de gestion de changements complexes, comme le projet de centralisation de services qui nous intéresse, plusieurs auteurs recommandent de faire au préalable un diagnostic de communication pour bien comprendre le contexte du changement et guider les orientations (Johnson *et al*, 2008 ; D'Almeida et Libaert, 2014 ; Fitzpatrick et Valskov, 2014 ; Autisser et Moutot, 2015, 2016; Firsirotu et Allaire, 1987 et Beckhard, 1969 dans Autissier *et al*, 2018).

Le rapport d'audit oriente et fournit des pistes pour améliorer la communication avec les différentes cultures existantes (Bogdanowicz, 1992). Il rend possible une meilleure maîtrise d'une situation problématique et peut aider à reformuler les objectifs préalablement déterminés par la direction (Willet, 1994). En ce sens, le rapport d'audit de communication

intégré à ce mémoire pose une réflexion indispensable avant la conduite du projet de centralisation des services comprenant une gestion de changement important.

1.3 Objectif général de l'audit de communication de la GOES

L'audit de communication de la GOES analyse l'organisation des communications et identifie les problèmes de communication internes dans le but de vérifier l'hypothèse selon laquelle un problème d'adhésion à la GOES est en partie à l'origine des résistances concernant le projet de centralisation. Nous voulons vérifier si le manque d'adhésion est dû, d'une part, au fait que les changements de la réforme se sont déroulés rapidement et que les moyens d'obtenir la rétroaction et d'engager le dialogue avec les employés étaient limités. D'autre part, nous voulons vérifier si le manque d'adhésion est dû aussi au fait que les employés sont très attachés à leur installation respective et non pas à la GOES et à sa culture que l'on tente d'imposer.

Nous vous présentons, dans le chapitre suivant, le rapport d'audit que nous avons réalisé au terme de notre démarche de recherche sur le terrain et qui sera à la base de la réflexion présentée dans les chapitres suivants.

2. AUDIT DE COMMUNICATION

2.1. SOMMAIRE EXÉCUTIF

L'objet de cet audit est de faire état du contexte communicationnel et culturel d'une grande organisation en santé (GOES) alors qu'un changement important est sur le point d'être amorcé et cause des résistances. Le but est de repositionner stratégiquement les communications. C'est une phase primordiale qui permettra d'assurer une plus grande part de succès aux projets de fusions de services à venir qui comprennent une gestion de changement complexe. L'audit permettra de proposer des recommandations pertinentes et stratégiques.

Grâce à la réalisation de cet audit, nous avons pu déceler un problème d'adhésion important à la GOES, survenu après la fusion de 2015. Un problème d'épuisement semble également se manifester par, entre autres, un taux élevé de congés de maladie.

Les résultats de l'audit démontrent notamment que les gestionnaires, aidés du Service des communications et du Service des ressources humaines doivent susciter l'adhésion au projet de centralisation de services en incluant les employés dans le processus de mise en action de la planification stratégique et en cherchant plus de flexibilité, d'écoute et de reconnaissance. Une reconnaissance des bons coups et du chemin parcouru, mais également des cultures plurielles existantes qui sont encore vivantes est importante. Un dialogue est nécessaire entre les parties prenantes. Les gestionnaires et les communicateurs doivent donc aller sur le terrain à leur rencontre et reconstruire une relation de confiance.

L'audit a permis de constater qu'il serait primordial de mesurer l'efficacité de la communication interne, soit par exemple en vérifiant auprès du personnel sa satisfaction par rapport aux outils de communications internes ou encore en sondant sa connaissance des enjeux et objectifs de l'organisation pour vérifier s'il est bien informé. Comme nous l'expliquerons dans le chapitre portant sur la recension des écrits, la communication interne doit assurer des échanges bidirectionnels et faire remonter l'information. Un bon système de communication facilite la

remontée de l'information pour que chaque personne se sente écoutée et impliquée. De plus, la communication interne est en lien avec la confiance du personnel dans l'organisation et son engagement au travail.

Les recommandations principales élaborées à la suite de l'audit afin de susciter l'engagement sont d'aller à la rencontre des employés, de les écouter, d'outiller les gestionnaires afin d'assurer une communication bidirectionnelle et transparente et de rétablir la confiance avec le personnel. De plus, mesurer la communication à l'aide d'objectifs spécifiques, mesurables, atteignables et réalistes devient essentiel pour comprendre la portée des communications et prendre connaissance des progrès ou des reculs.

La mobilisation des membres de l'organisation vers l'atteinte des buts de l'organisation est possible grâce à une planification efficace de la communication interne (Carignan, 2015). Sans outils de mesure, il devient difficile de s'améliorer. De plus, mesurer la communication interne va valoriser et aussi confirmer la place stratégique qu'occupent les communications dans la GOES.

2.2 DÉFINITION DU MANDAT

Le présent audit évalue les composantes communicationnelles internes de la GOES dans un contexte de gestion de changement afin d'établir un diagnostic, des problématiques et des défis de communication. Une attention particulière est portée aux communications internes puisqu'une communication soutenue et continue est importante en gestion de changement.

Nous voulons comprendre le contexte communicationnel interne de la GOES afin de pouvoir faire des recommandations éclairées dans le contexte de gestion de changement que générera un projet de centralisation des services. L'audit fera un portrait du contexte dans lequel s'inscrivent les communications et évaluera les outils et systèmes de communications en place pour joindre les parties prenantes. C'est au terme de ces étapes que le diagnostic et les recommandations seront formulés.

2.2.1 Remarques préliminaires

Nous voulons mentionner que nous n'avons pas toutes les données pour élaborer un audit de communication complet. D'une part, nous n'avons pas l'autorisation de rencontrer personnellement les techniciens, médecins, pharmaciens, infirmières et gestionnaires concernés par la fusion des services. D'autre part, un sondage des communications internes n'a jamais été fait depuis la fusion, ce qui limitait les données. Ce manque de données nous semble d'autant plus important à soulever et à considérer qu'il nous apparaît fortement révélateur de la culture du secret et du manque d'écoute envers les employés.

2.3. HISTORIQUE ET CONTEXTE DE LA GOES

2.3.1 Historique de la GOES

Dans la nuit du 6 février 2015, le gouvernement libéral faisait fi de l'opposition et des nombreux mémoires⁴ déposés à la Commission de la santé et des services sociaux, dans le cadre des audiences publiques sur le projet de loi n° 10, et adoptait sous le bâillon le projet de loi 10 modifiant l'organisation et la gouvernance du réseau de la santé et des services sociaux notamment par l'abolition des agences régionales. Les centres intégrés en santé et services sociaux ont alors été constitués.

Ainsi, l'Assemblée nationale a adopté, le 7 février 2015, la *Loi modifiant l'organisation et la gouvernance du réseau de la santé et des services sociaux*. Lors de la réorganisation, on a confié la majorité des services de santé et de services sociaux à des centres intégrés de santé et de services sociaux (CISSS). Par cette réorganisation, le gouvernement voulait harmoniser les pratiques et assurer une meilleure fluidité des services offerts aux usagers et à la population en fusionnant les diverses installations. C'est une réorganisation complète du réseau qui s'est échelonnée sur une courte période. La GOES existe ainsi depuis le 1^{er} avril 2015 à la suite de la réorganisation et de la fusion des systèmes de santé.

L'organisation compte 16 directions, regroupe 33 installations, dessert près de 500 000 personnes et réunit plus de 15 000 employés. Elle offre une gamme complète de soins et de services sociaux de première ligne, de soins hospitaliers généraux, spécialisés, surspécialisés et de soins en santé mentale ainsi que des soins de longue durée en hébergement.

L'impact de la fusion sur les employés et les gestionnaires a été majeur. Plusieurs gestionnaires ont perdu leur emploi et des employés ont déménagé dans de nouveaux bureaux, avec de

⁴ Les nombreux mémoires comprenaient le mémoire de la Centrale des syndicats du Québec (2014) *Nouvelle gouvernance et réorganisation du système de santé : nous refusons la mise en péril du modèle de santé québécois*. Repéré à http://www.lacsq.org/fileadmin/user_upload/csq/documents/documentation/avis_memoires/2014-2015/D12633.pdf

nouveaux collègues et leurs tâches se sont diversifiées. Du côté des syndicats, des élections ont eu lieu et de nouveaux regroupements ont vu le jour.

Les répercussions de cette réorganisation des systèmes de santé sont encore très présentes au sein de la GOES, plusieurs mouvements de personnel et de fusions de services ont encore lieu et la cohabitation de cultures différentes est parfois difficile. À titre d'exemple, jusqu'à leur rapatriement, en février 2017, dans le lieu actuel, plusieurs des employés du Service des communications étaient répartis dans diverses installations.

Nous vous présenterons dans les pages suivantes, la mission de la GOES et ses valeurs, la vision du MSSS, et ses orientations ainsi que le plan de communication stratégique de la GOES et sa structure de gouvernance.

2.3.2 Mission

Dans le cas des centres intégrés en santé et services sociaux dont la GOES, la mission est donnée par la loi :

« (une) grande organisation en santé (GOES) :

- est au cœur d'un réseau territorial de services (RTS) ;
- a la responsabilité d'assurer la prestation de soins et de services à la population de son territoire sociosanitaire, incluant le volet santé publique ;
- assume une responsabilité populationnelle envers la population de son territoire sociosanitaire ;
- veille à l'organisation des services et à leur complémentarité sur son territoire dans le cadre de ses multiples missions (CH, CLSC, CHSLD, CPEJ, CR), et ce, en fonction des besoins de sa population et de ses réalités territoriales ;
- conclut des ententes avec les autres installations et les organisations partenaires de son RTS (centres hospitaliers universitaires, cliniques médicales, groupes de médecine de famille, cliniques réseau, organismes communautaires, pharmacies communautaires, partenaires externes, etc.) »⁵.

⁵ Tiré des fondements de la GOES sur le site intranet.

2.3.3 Les valeurs de la GOES

En 2016, un exercice visant à faire émerger les valeurs de la nouvelle organisation CIUSSS a été mené principalement par la Direction de la qualité, de l'évaluation, de la performance et de l'éthique et la Direction des communications et des ressources humaines. La GOES a organisé 36 ateliers d'animation qui ont réuni 476 personnes volontaires de différentes installations ainsi que des patients partenaires. 172 valeurs ont émergé de ces ateliers.

Tableau 1 : Les principales valeurs

Valeurs	Nombre de fois mentionnée	Valeurs	Nombre fois mentionnée
Respect	134	Empathie	21
Communication	111	Sécurité	21
Collaboration/travail d'équipe	59	Ouverture d'esprit	21
Reconnaissance	36	Professionnalisme	21
Transparence	32	Sécurité	20
Équité	28	Accessibilité	18
Qualité des soins	27	Intégrité	18
Humanisme	25	Dignité	17
Confidentialité	22	Innovation	17
Entraide	22	Honnêteté	16

Ensuite, des ateliers d'animation ont été organisés et un sondage en ligne a été effectué en 2016, afin que les gens votent pour les 20 valeurs principales en lien avec la réalisation de la mission de la GOES. 2743 personnes ont participé. Cinq valeurs principales se sont démarquées et ont été retenues lors d'une consultation auprès de l'ensemble des gestionnaires :

Tableau 2 : Les valeurs retenues

Valeurs	Pourcentages
Respect	64 %
Collaboration/travail d'équipe	52 %
Qualité des soins	47 %
Communication	39 %
Professionnalisme	39 %

2.3.4 Les 20 valeurs

Les 20 valeurs identifiées lors d'ateliers sont intéressantes pour comprendre la culture organisationnelle. Ainsi, les valeurs reconnaissance, transparence, équité, engagement, humanisme et innovation n'ont pas été retenues par les gestionnaires, mais elles sont importantes à la compréhension de la culture. Nous pensons que ces valeurs sont des indices pour éclairer le contexte communicationnel et aider à ajuster les communications en conséquence.

2.3.5 Objectifs et orientations du MSSS

Les objectifs stratégiques des GOES sont directement en lien avec les orientations, la vision et les objectifs du ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS) du Québec auxquels tous les établissements du réseau de la santé et des services sociaux participent (MSSS, 2015).

La vision 2015-2020 du MSSS :

« Des soins de santé et des services sociaux accessibles et efficaces qui s'adaptent aux besoins des Québécois » (MSSS, 2015).

Les grands enjeux du MSSS 2015-2020 sont :

- De nouveaux gains en matière de santé de la population ;
- Un système centré sur les usagers et adapté à leurs besoins ;
- Des ressources mobilisées vers l'atteinte de résultats optimaux.

Ses orientations :

- Favoriser les saines habitudes de vie et la prévention des problèmes de santé,
 - notamment par la prévention des infections et l'augmentation de l'apport de fruits et légumes chez les enfants selon des cibles précises.
- Offrir des services et des soins accessibles, intégrés et de qualité au bénéfice des usagers ;
 - notamment de réduire le temps d'attente à l'urgence selon des objectifs précis et d'assurer des soins et des services spécialisés dans des délais médicalement acceptables.
- Implanter une culture d'organisation innovante et efficace dans un contexte de changement ;

- Selon l'axe « mobilisation du personnel » notamment de réduire les ratios d'assurance salaire à 5,9 %⁶ et de réduire le nombre d'heures supplémentaires.
- Selon le même axe, l'objectif d'atteindre un taux de satisfaction à l'égard des pratiques de gestion de 80 %.
- Selon l'axe « organisation efficiente » : favoriser une gestion intégrée de la performance. Objectif : 100 % des établissements devront avoir développé leur salle de pilotage stratégique en 2018.

Les soins et services aux usagers sont de première importance à la GOES, mais cette dernière doit aussi composer avec un déficit important et doit équilibrer et consolider sa situation financière, selon une exigence du MSSS.

2.3.6 Plan de la main-d'œuvre de la GOES

Le plan de la main-d'œuvre est en lien avec les orientations du MSSS, on vise la mobilisation des ressources et l'atteinte de résultats optimaux. La GOES compte 15 000 employés, dont 450 gestionnaires.

Pour atteindre la vision du MSSS qui est des soins de santé et de services sociaux accessibles et efficaces, la GOES a pris quatre engagements. Le premier consiste en un accès simplifié et des services de proximité et, pour ce faire, la GOES veut améliorer les processus afin d'offrir des services pertinents, dans les délais requis, assurer des parcours de soins et services fluides et sans interruption ainsi que faciliter l'accès à des technologies modernes et de l'information claire.

Le deuxième engagement concerne des pratiques de qualité centrées sur l'expérience usager, afin d'assurer la sécurité des usagers. On vise à intégrer l'utilisateur partenaire dans l'organisation, l'évaluation et l'amélioration des soins et services.

Le troisième engagement est un milieu de travail humain et en santé. Pour ce faire, la GOES veut favoriser une qualité de vie positive au travail, reconnaître et développer le potentiel des

⁶ Nombre d'heures en assurance salaire par rapport au nombre d'heures travaillées par l'ensemble du personnel dans les établissements. On doit réduire l'absentéisme en assurance salaire. Formule : nombre d'heures en assurances salaire multiplié par 100 et divisé par le nombre d'heures travaillées.

individus et des équipes, ainsi qu’instaurer une communication à la fois transversale et de proximité.

Le quatrième engagement consiste en des services de pointe et des pratiques d’excellence. La recherche de pratiques d’excellence passe par le développement des connaissances innovantes ainsi que le transfert des savoirs pour l’amélioration de la santé et du bien-être.

2.3.7 Objectifs stratégiques de la GOES 2017-2018 ⁷

Les objectifs stratégiques organisationnels 2017-2018 de la GOES représentent des guides pour prioriser les actions. Ils ont été définis en lien avec le plan stratégique du ministère de la Santé et des Services sociaux.

- 1) Améliorer l’accès à des services de proximité
- 2) Améliorer les services de soutien à domicile, de longue durée et la gestion des niveaux de soins alternatifs (NSA)
- 3) Réduire le temps d’attente à l’urgence
- 4) Améliorer l’accès aux plateaux techniques des blocs opératoires
- 5) Améliorer l’accès aux services spécialisés
- 6) Maintenir le statut d’établissement agréé en 2017
- 7) Équilibrer et consolider la situation financière

2.3.8 La gestion de la performance

La Direction de la qualité, de l’évaluation, de la performance et de l’éthique (DQEPE) est responsable du système de la gestion de la performance à la GOES. Elle est aidée par le Service des communications internes. Ce système de gestion de la performance donne des pistes sur la nouvelle culture qu’on cherche à implanter à la GOES. Nous allons y revenir en analysant la GOES avec le modèle de Cameron et Quinn (2011, 2018).

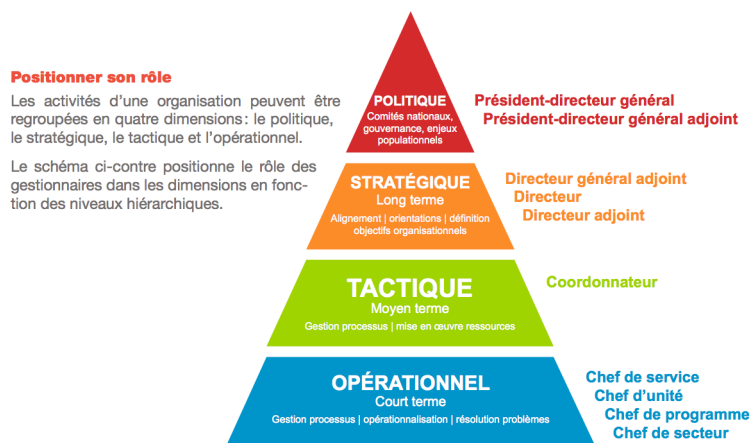
Le système de gestion intégrée de la performance, incluant les salles de pilotage stratégique et tactique ainsi que les stations visuelles opérationnelles, a pour but « de faire le point sur la performance de l’organisation via le suivi d’objectifs et d’indicateurs, d’engager la discussion

⁷ Tiré du site intranet de la GOES.

pour améliorer la performance future et de mettre à contribution les membres de l'organisation grâce à l'élaboration de plans d'action et à la réalisation de projets concrets. »⁸

2.3.9 Le système de gouvernance⁹

Figure 1 : Le système de gouvernance



Sur le plan de la gouvernance, à la demande du MSSS, la GOES doit déployer des salles de pilotage. Elles permettent le suivi des actions et de la performance de chaque unité, département ou service afin de suivre les indicateurs de performance en accord avec les grandes orientations du MSSS. On y affiche les objectifs organisationnels, l'amélioration continue, les bons coups, etc.



Figure 2 : Les salles de pilotage

La structure est composée d'une salle de pilotage stratégique (la haute direction), de salles de pilotage tactiques dans toutes les directions et des salles de pilotage opérationnelles appelées « stations visuelles opérationnelles » dans tous les services et unités. Ces salles de pilotage visent l'atteinte des objectifs stratégiques organisationnels des GOES et du MSSS en ciblant les

⁸ Tiré du site intranet de la GOES.

⁹ Tiré du site intranet de la GOES.

2.3.10 Circulation de l'information dans les salles de pilotage

L'information descend de la salle stratégique aux salles tactiques vers les stations visuelles opérationnelles. Elle doit remonter aussi des salles visuelles opérationnelles aux salles tactiques et stratégiques selon un principe d'escalade.

Les salles de pilotage sont un outil de gestion axé sur l'amélioration continue et sont conçues pour être des lieux de partage et d'échange. Des caucus sont organisés autour du tableau visuel. On parle des difficultés, mais aussi des bons coups. Le CISSS des Laurentides a présenté des témoignages d'employés qui participaient aux caucus hebdomadaires lors d'un séminaire (Giroux, Léonard, 2018). Les employés de cette équipe animaient à tour de rôle les caucus, ils disaient que cela leur permettait de sentir un sentiment d'appartenance avec l'équipe, de partager des objectifs et d'aller dans la même direction que leurs collègues. Également, ils pouvaient compter sur leur aide.

Lors de la rédaction de ce mémoire, les salles de pilotage commençaient à être implantées à la GOES, mais n'étaient pas encore bien comprises des employés lors de nos observations sur le terrain. Une vidéo a été produite et déposée sur l'intranet et présentait quelques salles de pilotage afin d'aider les employés à mieux comprendre le fonctionnement.

2.4 RECHERCHE D'INFORMATIONS STRATÉGIQUES

Une recherche d'informations stratégiques a permis de prendre le pouls des employés et de vérifier la dynamique des communications internes et la culture organisationnelle de la GOES. Dans un premier temps, nous présenterons des résultats d'un sondage interne sur le niveau de satisfaction avant la fusion puisqu'aucun sondage n'a été fait sur les communications depuis la fusion. De plus, nous dresserons un portrait de certains mécanismes de communication mis en place avant la fusion ainsi que du mix communicationnel. Les résultats d'une revue de presse et un sondage réalisé par les syndicats au printemps 2018 seront également présentés. Pour compléter les données et mieux comprendre la dynamique communicationnelle, nous avons entrepris une démarche ethnographique qui a consisté en la recherche de données dont des entretiens individuels et la captation de discours de « corridors ».

2.4.1 Sondage interne sur le niveau de satisfaction

Depuis la fusion de 2015, aucun sondage des communications internes n'a été fait à la GOES à ce jour (mars 2018) et cela peut révéler un manque de communication ascendante. Le dernier sondage a été effectué dans un hôpital de la GOES en 2013 par le service des communications de cet hôpital. L'installation en question regroupait 5000 employés, soit le tiers des employés actuels de la GOES. Le sondage a été fait auprès de 604 répondants, dont 512 employés, 65 cadres et 27 médecins. Voici les principaux résultats.

- 66 % des répondants jugeaient être bien informés des activités de leur milieu immédiat.
- 64 % jugeaient être bien informés en général des activités.
- 33 % des répondants pouvaient nommer un enjeu prioritaire de l'organisation.
- 74 % pouvaient nommer une valeur de l'organisation.

Les résultats du sondage indiquaient, à propos du bulletin interne, qu'il était la meilleure source d'information au sein de l'établissement pour les sujets d'actualité, les mouvements de personnel et les activités de reconnaissance. Les réunions de personnel étaient la source d'information vue comme la plus appropriée pour la planification, les priorités

organisationnelles, les dossiers organisationnels et les politiques. Le courriel était apprécié pour les avis et les mesures spéciales.

Les meilleures sources d'information selon le personnel :

- Bulletin interne : 90 %
- Intranet : 74 %
- Réunion du personnel : 72 %
- Supérieur immédiat : 72 %
- Collègues de travail : 70 %

En ce qui concerne la lecture du bulletin, 31 % des employés le lisaient à la maison, 46 % seulement consultaient la version électronique. De plus, 90 % trouvaient des informations dont ils avaient besoin et des contenus qui les intéressaient. L'avant-dernier sondage sur le bulletin a été effectué en 2007 et il confirmait aussi le fort intérêt des lecteurs pour le bulletin.

2.4.2 Mécanismes de communication avant la fusion

Avant la réorganisation des systèmes de santé, les installations étaient plus indépendantes et les mécanismes de communication et de gestion étaient à plus petite échelle et de proximité. Il existait plusieurs bulletins d'information à plusieurs installations. Ils ont dû être abandonnés puisque le Service des communications de la GOES se charge depuis 2015 de faire circuler l'information. Nous reviendrons à la section 2.5 sur ces bulletins d'information.

2.4.3 Analyse de l'efficacité du mix communicationnel utilisé dans la GOES

Sur le plan des communications, des efforts sont déployés pour bien communiquer à travers l'organisation principalement par l'intranet. Des canaux de communication ont été mis en place en 2018 pour mieux diffuser le matériel physique et numérique, mais selon les discours entendus sur le terrain, l'information circule difficilement. La communication entre les services est plutôt en silo et l'information est souvent unidirectionnelle du haut vers le bas dans plusieurs services. Des nouvelles informatives sont publiées sur l'intranet et l'observation sur le terrain démontre que les commentaires des lecteurs sont peu nombreux.

En ce qui concerne le département où la fusion doit avoir lieu, la communication se fait par les gestionnaires et coordonnateurs de sites. Le chef rencontre ses adjoints et ses chefs d'équipe

qui à leur tour rencontrent leurs équipes. Des notes de service sont aussi envoyées et normalement doivent être déposées sur l'intranet depuis le réaménagement des canaux de communication. Par contre, ce ne sont pas tous les employés qui ont accès facilement à un ordinateur et qui consultent l'intranet puisqu'il y a 7000 postes informatiques à la GOES et qu'il y a 15 000 employés. L'extranet (l'intranet accessible de l'extérieur) est mis en place depuis 2017, mais semble peu utilisé si on se réfère à l'observation sur le terrain.

CONSTATS

- La communication depuis la fusion de 2015 est difficile à la GOES. L'information circule mal, les canaux de communication commencent tout juste à se déployer.
- Aucun sondage n'a été effectué auprès des employés depuis la fusion, il est difficile de dire si les employés sont bien informés, d'autant plus que la communication se fait principalement par l'intranet et que la moitié du personnel n'a pas accès à des ordinateurs à leur poste de travail.
- Les commentaires sur l'intranet sont peu nombreux puisque les nouvelles sont informatives et ne suscitent pas les commentaires.
- Le peu de commentaires sur l'intranet et le fait qu'aucun sondage n'a été fait depuis la fusion révèle un manque de communication ascendante et un manque d'écoute des employés.

2.4.4 Entretien avec un expert d'un des syndicats, février 2018

Sur la fusion, la réforme...

« Depuis la fusion en 2015, on est moins consultés. Les pratiques organisationnelles ont changé. Souvent, on doit aller chercher l'information, courir après les rencontres. Les employés entendent parler de quelque chose, une rumeur court et on va aux nouvelles ».

« En général, on nous informe, rien de plus. »

« La réforme Barette s'est faite tellement vite, trop vite pour aller chercher l'adhésion. Les employés ne se reconnaissent plus. Ils ont perdu leurs repères ».

« Il faut instaurer une culture non imposée. Ça peut prendre 5,6,7 ans...»

« Tout vient d'en haut et descend, ce sont des commandes. Avant c'était plus simple, la gestion était de proximité, nous faisions partie des discussions. »

« Les départs de nouveaux employés sont nombreux. Plusieurs nouvelles recrues quittent. Les employés prennent leur retraite plus tôt et les congés de maladie sont fréquents. Pour une embauche, il en sort un, c'est difficile. »

« C'est comme si on avait plus de mémoire. Les gens n'ont plus de repères. De nouveaux collègues arrivent de partout dans certains secteurs. Il y a eu une fusion de services dans le secteur de l'informatique et les tensions sont palpables. Les gens sont dans leur silo et ne se parlent pas et sont débordés de travail. Le développement organisationnel doit intervenir pour atténuer les tensions. »

Sur les centralisations de services...

« Les grandes fusions de services vont commencer d'ici l'automne 2018 ou l'hiver 2019, on s'attend à ce que plusieurs s'en viennent, elles avaient été mises en veilleuse le temps que les élections et les fusions des conventions collectives soient terminées. La fusion de 2015 a causé des remous, des fusions pour certains secteurs, mais de grandes fusions des services commenceront bientôt. »

« Pour les syndicats, il a fallu harmoniser les pratiques puisque les syndicats ont fusionné, mais il était important pour nous qu'on respecte les façons de fonctionner des équipes. On n'a pas essayé d'imposer une façon de faire. Dans certaines installations, ils fonctionnaient vraiment différemment. On a respecté cela et ça va bien ».

« Selon le temps qu'on dispose (sic) puisqu'il est limité, on va sur le terrain pour évaluer les façons de faire, voir comment les gens fonctionnent. On choisit un grand projet par année et on fait un rapport détaillé au conseil administratif, c'est notre façon de contribuer aux projets. »

2.4.5 Propos entendus sur le terrain lors d'observation *in situ*

Une famille...

« C'était comme une grande famille. On « vivait » la transparence et la consultation, ce n'était pas des valeurs décrétées. Je travaillais directement avec les clients et c'était beaucoup plus simple, il n'y avait pas d'intermédiaires. C'était comme cela dans tous les milieux de la santé au Québec. Certains secteurs n'ont pas encore connu de grandes fusions, mais c'est à venir. »

« Nous préservons encore une belle équipe, une belle famille, mais c'est fragile avec les grandes fusions. Notre hôpital nous l'avons à cœur. »

La fracture...

« Du jour au lendemain, en même temps que la GOES, et la nouvelle hiérarchie. C'est devenu une gestion top-down. Avant, nous relevions directement du directeur général. Il y avait mon patron et au-dessus le directeur général que nous connaissions très bien. »

Les économies et indicateurs de performance

« Les économies, on en entend parler tout le temps. On entend parler d'indicateurs de performance, on se sent surveiller, ça mine le climat. On sent que nos boss ont de la pression, ce n'est plus comme avant, l'ambiance n'est plus la même. Nous allons devoir travailler dans plusieurs installations de la GOES, on ne sait pas trop où et comment nous allons nous organiser ».

Des histoires à raconter...

« Elles sont nombreuses les histoires, ici, l'hôpital existe depuis plus de 100 ans, mon père a travaillé toute sa vie ici. Il y a déjà eu des communautés religieuses, de grands jardins, des chevaux. »

Certains employés s'expriment dans les réseaux sociaux pour se faire entendre

« Souvent, en santé, les mouvements partent de la base et s'expriment dans les médias sociaux sur Facebook, ils n'ont pas le choix, puisque tout part d'en haut et c'est très politique. Le personnel général du monde de la santé n'a pas vraiment son mot à dire, c'est un peu l'omerta. Par exemple, les infirmières qui n'en pouvaient plus se sont exprimées dans les réseaux sociaux. Les élections approchaient et le ministre Barette a finalement bougé ! Cela faisait des années

que les infirmières étaient en surtâche et devaient obligatoirement accepter de faire du supplémentaire. »

CONSTATS

- Les employés sont en général très attachés à leur installation respective et non pas à la GOES et à sa culture que l'on tente d'imposer.
- Le syndicat aimerait trouver des solutions pour maintenir les façons de faire des établissements, ramener des repères.
- La direction veut faire rayonner la culture GOES.
- Auparavant, la gouvernance était de proximité et les employés ont eu un choc lors de la réorganisation.
- Il semble y avoir une loi du silence et les employés s'expriment dans les médias sociaux à défaut de ne pas pouvoir s'exprimer dans la GOES.
- Plusieurs nouveaux arrivants à la GOES, mais plusieurs départs, il manque de cohésion sociale, il y a des tensions. Une baisse de mobilisation du personnel, mais aussi de certains gestionnaires

2.4.6 Économies, reddition de compte et gestion de proximité

Des recherches ethnographiques en milieu hospitalier ont confirmé une méfiance des médecins par rapport aux gestionnaires vus comme des personnes qui ne connaissent pas le terrain et cherchent continuellement à faire des économies à court terme (Côté, 2007). Lorsque le projet de centralisation a été présenté à un groupe de médecins d'une installation à l'automne 2017, des résistances importantes ont confirmé cet aspect. Le projet a été perçu comme une tentative d'économie. Par ailleurs, les discussions de « corridor » des employés qui ont cours à la GOES font mention aussi de cette logique d'économie et de rationalisation aux dépens de la qualité des services.

2.4.7 Analyse de la couverture médiatique de la GOES

Une revue de la couverture médiatique produite par les médias francophones au Québec sur trois mois à propos de la GOES a été réalisée afin de voir comment est perçue la

GOES (tableau 3). La GOES est très présente dans les médias et de façon positive : recherches et innovations en santé, projets d'agrandissement et d'investissements, entrevues, etc. La couverture médiatique en général est riche et positive. Plusieurs médias importants transmettent l'information (*Radio-Canada, La Presse, Le Devoir, TVA, Journal Métro*). Par contre, un commentaire négatif a été relayé dernièrement sur les réseaux sociaux, il s'agissait d'une plainte d'une patiente et des commentaires ont suivi et ont été relayés dans les médias. Par ailleurs, les syndicats ont manifesté sur les réseaux sociaux pour dénoncer le fait que les employés étaient à bout de souffle. Ces événements font suite aux plaintes des infirmières sur les réseaux sociaux.

Tableau 3 : La couverture médiatique au Québec de la GOES

Date	Sujets	Nom média	Positif	Négatif
25 avril 2018	Sauver vies	Journal Métro	x	
22 avril 2018	Ouvert. clin.	Métro Montréal	x	
20 avril 2018	Investissem. Hôpital	La Presse	x	
19 avril 2018	Traitement cancer	TVA	x	
18 avril 2018	Relève infirm.	TVA	x	
17 avril 2018	Plainte	Huffing Post, Twit. FB		x
11 avril 2018	Nomination	CNW	x	
15 mars 2018	Aide à mourir	Le Devoir	x	
15 mars 2018	Une chorale pour traiter	Radio-Canada	x	
8 mars 2018	Inauguration clin.	Radio-Canada	x	
2 mars 2018	Aggrandis. Hôpital	Radio-Canada	x	
2 mars 2018	Déficits des centres intégrés	Le Devoir		x
17 févr. 2018	Investissements	Radio-Canada	x	
17 févr. 2018	Investissements	TVA	x	
7 février 2018	Formation santé	Santé Montréal	x	
9 février 2018	RIUS Partenariat infirmières	Facebook	x	
5 février 2018	Manifestation syndicats. Personnel à bout de souffle	Newswire		x

Le tableau 3 présente la couverture médiatique de la GOES échelonnée sur trois mois afin d'analyser les communications en lien avec l'actualité.

En février 2018, un cri du cœur des infirmières se disant épuisées a résonné sur *Facebook*. L'infirmière Émilie Ricard d'un centre intégré disait que les employés tombaient comme des mouches, que le mal était physique et mental (Bélair-Cirino, 2018). Il a fallu l'utilisation des médias sociaux pour que les infirmières se fassent entendre fortement au sujet de la réforme du

ministre Gaétan Barette. Il semble être difficile de se faire entendre par l'administration dans les grandes organisations en santé et les infirmières ont décidé d'utiliser les réseaux sociaux.

En mars, le quotidien *Le Devoir* (Daoust-Boisvert, 2 mars 2018) a fait état des déficits budgétaires dans les centres intégrés. Une des causes est l'augmentation constante de congés en assurance maladie. Le CIUSSS des Laurentides a expliqué que l'assurance salaire était une « tendance lourde » depuis la fusion en 2015 « en matière d'absentéisme ». À la GOES, les déficits concernant l'assurance salaire sont aussi très importants.

2.4.8 Sondage des syndicats et campagne *C'est assez! Personnel à bout de souffle*

Du 1^{er} au 14 mai 2018, les syndicats de tous les centres intégrés en santé et services sociaux du Québec ont fait un vaste sondage et mené une campagne *C'est assez! Personnel à bout de souffle*. Le sondage veut mesurer les changements apportés dans la charge de travail du personnel depuis la réforme du ministre Barette de 2015 et ses effets sur la santé des employés. Des questions relatives au surplus de tâches et à des symptômes de détresse au travail ont été posées. Un site Web a également été créé.

L'ensemble du personnel du réseau de la santé et des services sociaux vit une crise inégalée. « Surcharge de travail, épuisement professionnel, pénurie : les problèmes sont nombreux et il est temps de passer à l'action pour qu'enfin des solutions soient mises en place. »¹⁰ Les témoignages sur la détresse du personnel sont venus des quatre coins du Québec. Plusieurs syndicats de la FSSS–CSN interviennent à différents niveaux pour faire entendre la voix du personnel.

¹⁰ Tiré du site Web : <http://www.fsss.qc.ca/assez-personnel-surcharge/>

CONSTATS

- Bien que la couverture médiatique soit plutôt positive et parle des bons coups des différentes installations de la GOES, des indices de la crise interne ont commencé à sortir à l'extérieur de la GOES.
- La GOES peut miser sur sa couverture positive et saisir l'occasion de faire une place aux employés et passer des messages positifs.
- Le contexte de restructuration et de rationalisation et les contraintes organisationnelles ont des effets sur les travailleurs et sur les patients comme nous avons pu lire dans l'actualité. Les syndicats à la suite de plaintes ont lancé la campagne *C'est assez ! Personnel à bout de souffle* afin de vérifier l'état de détresse psychologique des travailleurs.
- Il semble être difficile de se faire entendre en général dans les grandes organisations en santé puisque certaines infirmières épuisées ont décidé d'utiliser les réseaux sociaux pour véhiculer leur message. Le personnel ne trouve pas d'écoute à l'interne et utilise les médias pour se faire entendre.

2.5. ANALYSE ORGANISATIONNELLE

L'analyse organisationnelle dressera un portrait de l'organisation en se basant sur la planification stratégique des communications internes et externes, la circulation de l'information, les bulletins d'information avant la fusion et le bulletin après la création de la GOES. De plus, nous présenterons l'analyse des facteurs macro-environnementaux qui relèvent les spécificités de l'environnement du projet de centralisation des services ainsi qu'une analyse des parties prenantes.

2.5.1 Planification stratégique des communications 2017

En préambule du plan stratégique des communications, il est précisé que la communication est une responsabilité qui appartient à chacun dont aux gestionnaires qui doivent bien communiquer avec leurs employés.

Deux plans de communication existent, un pour les communications internes et l'autre pour les communications externes. La directrice des communications et des relations publiques chapeaute les services de communication : le Service des communications interne et le Service des relations publiques et affaires corporatives qui sont réunis dans un même lieu. Chaque service a un chef de secteur. Nous vous présentons les grandes lignes des plans de communication interne et externe.

2.5.2 Planification stratégique des communications internes

Voici les objectifs et actions planifiés en communications internes.

Objectif de communication

- Créer du sens et de la cohérence
- Développer et soutenir le sentiment de fierté et d'appartenance

Actions

- Promotion de la vision et des valeurs de la GOES
- Codéveloppement, programme de reconnaissance et promotion des bons coups

Objectif de communication

Créer des outils et des mécanismes de communication GOES tout en soutenant la transformation

Actions

- Élaboration des canaux de communication
- Révision et harmonisation de l’affichage institutionnel
- Création et promotion d’un journal interne
- Bonification du site intranet

Objectif de communication

Faire cheminer tous les publics sur les enjeux, les objectifs et les mesures liés aux changements et à la transformation.

2.5.3 Objectifs et actions en communications externes

Objectif de communication

Développer la notoriété de la GOES et de ses centres de recherche

- Collaborer avec les partenaires au développement de la santé et du bien-être de la population.
- Soutenir les directions sur les grands enjeux organisationnels.

Axe de communication : se faire connaître et reconnaître

Objectifs de communication

- Se faire connaître et rayonner
- Développer des outils permettant l’amélioration de la santé et donnant une voix aux usagers
- Déployer une image de marque attirante
- Soutenir les fondations
- Créer des liens de transparence et d’ouverture avec les partenaires

Grandes actions

Objectifs de communication

- Créer et mettre à la disposition de la population et de la clientèle des outils et de l’information permettant d’améliorer leur santé et leur bien-être ainsi que l’accès aux services.
- S’assurer que les outils permettent d’interagir avec les publics.

Actions

- Mise en ligne d'un site Internet
- Développer les médias sociaux
- Soutenir la promotion des bonnes habitudes de vie en collaboration avec la coordination de la santé publique.

Objectifs de communication

- Accroître la notoriété de la GOES
- Déployer une image de marque employeur attractive.
- Faire rayonner la GOES et ses centres de recherche.

Actions

- Promotion de l'infolettre pour augmenter le nombre d'abonnés.
- Mise en œuvre d'un plan de relations médias.
- Définir une image de marque employeur.

CONSTATS

- Les plans de communication interne du service n'ont en général aucun objectif SMART (spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et inscrits sur une durée précise) et ne sont pas reliés aux objectifs stratégiques de la GOES. Les objectifs sont des buts et certains sont des tactiques.
- Les stratégies ne sont pas spécifiées.
- La GOES dit vouloir créer du sens et de la cohérence ainsi que de développer et de soutenir le sentiment de fierté et d'appartenance.

2.5.4 Circulation de l'information

La majeure partie des communications internes officielles se fait sur l'intranet et via des notes de service ainsi que sur des babillards. Les notes de service sont multiples et proviennent des services, des directions. Comme nous l'avons mentionné auparavant, la moitié des employés n'ont pas accès en tout temps à des ordinateurs.

En ce qui concerne les notes de service, les notes non urgentes étaient envoyées par courriel et les gestionnaires devaient transmettre l'information, mais les gestionnaires recevaient beaucoup trop d'information venant de toutes parts. À partir de février 2018, le Service des communications internes a décidé que les notes non urgentes seraient déposées sur l'intranet et ils invitaient les employés à les consulter tous les mardis.

Il faudra un certain temps avant que les gens prennent l'habitude de consulter les notes de services sur l'intranet, on devra le prendre en considération lors des communications importantes en gestion de changement. Certains n'iront pas consulter l'intranet et la moitié du personnel a accès seulement à des ordinateurs partagés afin de traiter leur feuille de présence (paie) aux deux semaines.

2.5.5 Bulletins d'information papier : une tradition à la GOES avant la fusion

Selon une brève analyse des contenus de quelques bulletins qui existaient avant la fusion, des éléments relevés dans ceux-ci pouvaient favoriser le sentiment d'appartenance et la communication entre les employés. Par exemple, on permettait aux employés de s'exprimer lors d'entrevues, on parlait des bons coups, des difficultés, des nouveaux venus et des départs à la retraite.

Les bulletins d'information papier étaient une tradition dans les installations. Le plus important bulletin, celui dont le sondage faisait mention en 2013, était rendu à la publication du volume 31 n° 2. C'était une véritable institution. Les grands hôpitaux avaient le leur avant la fusion, tout comme les regroupements de CLSC et de CHSLD. La plupart étaient en format papier puisqu'une partie des employés n'avait pas accès à des ordinateurs.

CONSTATS

- La formule actuelle des notes de service à aller chercher sur Intranet est impersonnelle et ne permet pas aux employés de se sentir impliqués dans les processus.
- On ne peut pas se fier au fait que le personnel ira lire les notes de service en ligne et que l'information va circuler.
- Les bulletins d'information avant la fusion accordaient une place aux employés en leur donnant une voix. Ils racontaient l'histoire de l'organisation, les bons coups, les activités, les activités bénévoles, les histoires, etc. Le bulletin d'une grande installation était apprécié selon le sondage de 2013.
- La culture des installations se reflétait à l'intérieur de ces bulletins tirés à moins grande échelle. Les équipes des communications étaient plus près du personnel, ce qui suscitait leur collaboration pour le bulletin.

2.5.6 Bulletin d'information post fusion de la GOES

Un bulletin d'information de la GOES a été lancé en avril 2017. Le lancement a été important et bien orchestré : T-shirt avec le logo pour les employés des communications qui distribuaient le journal ainsi que pour certains collaborateurs au journal, lancement numérique et aussi lancement papier. Le journal a une adresse Web bien à lui, donc tous peuvent y avoir accès de leur téléphone, de leur tablette ou de leur ordinateur. Les agentes d'information sont allées rencontrer les employés de toutes les installations avec des exemplaires papier et des signets pour le faire connaître.

Un extrait du premier numéro :

« Ce nouveau journal numérique vous propose un tour d’horizon sur les activités et les belles réalisations qui animent notre organisation. Le journal est le reflet de tout ce qui se passe dans l’ensemble des installations : hôpitaux, CHSLD, CLSC, centres de recherche, qui composent notre organisation. Il parle de vous, de ce que vous êtes, de ce que vous faites. Vous êtes 15 000 personnes à travailler tant en enseignement, en recherche que dans les services cliniques et médicaux, administratifs et de soutien. Il est une très belle vitrine qui permet de mieux se connaître comme nouvelle entité ».

Bien des efforts ont été mis dans ce nouveau bulletin électronique, décliné en une version condensée papier. Il se veut être le reflet de tout ce qui se passe dans l’ensemble des installations. Des collaborateurs de toutes les installations y participent. Il y a toujours un grand dossier qui traite des priorités organisationnelles de la GOES. Le premier numéro parlait des valeurs organisationnelles.

Un an après le lancement, on a pu constater *in situ* que le journal papier était peu lu (selon les exemplaires demeurés dans les présentoirs) et que les gens le consultaient peu via le Web et l’intranet (taux de clics faibles). L’intention était bonne, on voulait un journal qui ressemble aux employés, toutefois on remarque qu’il est écrit surtout par des gestionnaires et que certains sont peu connus et nouvellement arrivés à la GOES, comme les gestionnaires de la Direction de l’évaluation, de l’éthique et de la performance (nouvelle direction créée à la suite de la fusion en 2015) qui participaient à la rédaction. Par ailleurs, lors du lancement, les personnes aux communications ont reçu des commentaires d’employés qui disaient qu’ils ne reconnaissaient personne dans le journal et que cela semblait être un journal écrit par la direction.

CONSTATS

- Le bulletin est surtout le reflet des orientations de l'administration, certains employés ne se retrouvent pas dans ce journal. C'est un journal qui s'adresse à l'ensemble des 34 installations et a remplacé les bulletins papier ou numérique de proximité qu'il y avait auparavant dans certaines installations.
- Bien qu'il soit numérique, il a peu de parutions (tous les deux ou trois mois) et ne suit pas l'actualité au jour le jour.
- Le journal est parfois loin du quotidien des employés et les rédacteurs et les collaborateurs ne sont pas connus des employés.
- Les rédacteurs sont en majeure partie des gestionnaires, le contenu est contrôlé par les communications et la direction.
- Bien qu'agrémenté parfois par des vidéos, il comporte peu d'entrevues avec des gens de terrain ou de témoignages.
- Le lancement a été important et bien orchestré de par les efforts et moyens accordés.

2.6. ANALYSE DES FACTEURS MACRO-ENVIRONNEMENTAUX DU PROJET

L'analyse de l'organisation dans son environnement permet d'évaluer les variables politique, économique, sociale, technologique et légale qui influencent l'organisation. Elle nous éclaire sur les différents enjeux pour ajuster les processus communicationnels.

2.6.1 Politique

Sur le plan politique, des élections étaient à venir en 2018 au Québec au moment où nous avons réalisé cet audit et le climat politique était instable. Le projet de centralisation de services est unique au Québec et c'est un sujet sensible avant les élections. Par ailleurs, le fait que des médecins ne soient pas d'accord avec le projet a beaucoup de poids et le projet dans sa forme actuelle est menacé. Il faut ajouter à cela la campagne des syndicats FSSS-CSN *C'est assez! Personnel surchargé* qui met également une pression politique.

2.6.2 Économique

Le projet de centralisation de services s'inscrit dans le contexte des compressions budgétaires très importantes à la GOES (une dizaine de millions de dollars). Il demande une gestion de changement habile et de la transparence afin d'expliquer les raisons économiques, mais aussi les gains que ces changements apportent. La GOES doit rendre des comptes et atteindre les cibles du MSSS. La fusion des services cible des économies également pour réaliser d'importants travaux de mise à niveau.

2.6.3 Socioculturel

Les cultures locales sont très fortes et riches, mais ne sont pas connues et reconnues, enfin, très peu du Service des communications puisque ce dernier ne va pas sur le terrain rencontrer le personnel. Le Service des communications compte sur le Service des ressources humaines comme source d'information et sur la direction cliente, mais cette information est partielle et indirecte selon nos observations faites sur le terrain.

Bien que la nouvelle culture peut être incarnée par les nouveaux employés, elle pourra prendre un certain temps à émerger. Lors de la cueillette ethnographique, les employés s'exprimaient en disant « nous, à telle installation... ». Les employés touchés par la centralisation de services ont

manifesté des résistances et des inquiétudes et appréhendaient cette fusion depuis un moment. Des rumeurs avaient commencé à circuler avant que le projet ne soit présenté officiellement.

Le personnel attache de l'importance aux activités de mobilisation d'équipe et aux événements de communication interne qui participent à la culture telle la fête de Noël. Cette fête est destinée qu'aux employés des services touchés par le projet de centralisation. Elle est personnalisée et différente du déjeuner de Noël uniformisé de la GOES. Aussi, un livre de recettes réunissant des recettes de toutes les installations a également été produit et est indépendant du Service des communications. Le gestionnaire responsable de la centralisation de services est directement impliqué dans ces initiatives qui rapprochent les employés de toutes les unités des installations impliquées dans le projet de centralisation de services.

2.6.4 Technologique

Plusieurs employés doivent suivre de la formation, se joindre à des équipes plus efficaces avec des méthodes de travail différentes. Ils deviennent plus efficaces, plus polyvalents et compétitifs. Ce sont des gains pour les employés et ces gains gagnent à être mis en valeur. C'est entre autres par la formation également que les employés des différents secteurs peuvent se rencontrer, développer des affinités, s'entraider et participer au changement.

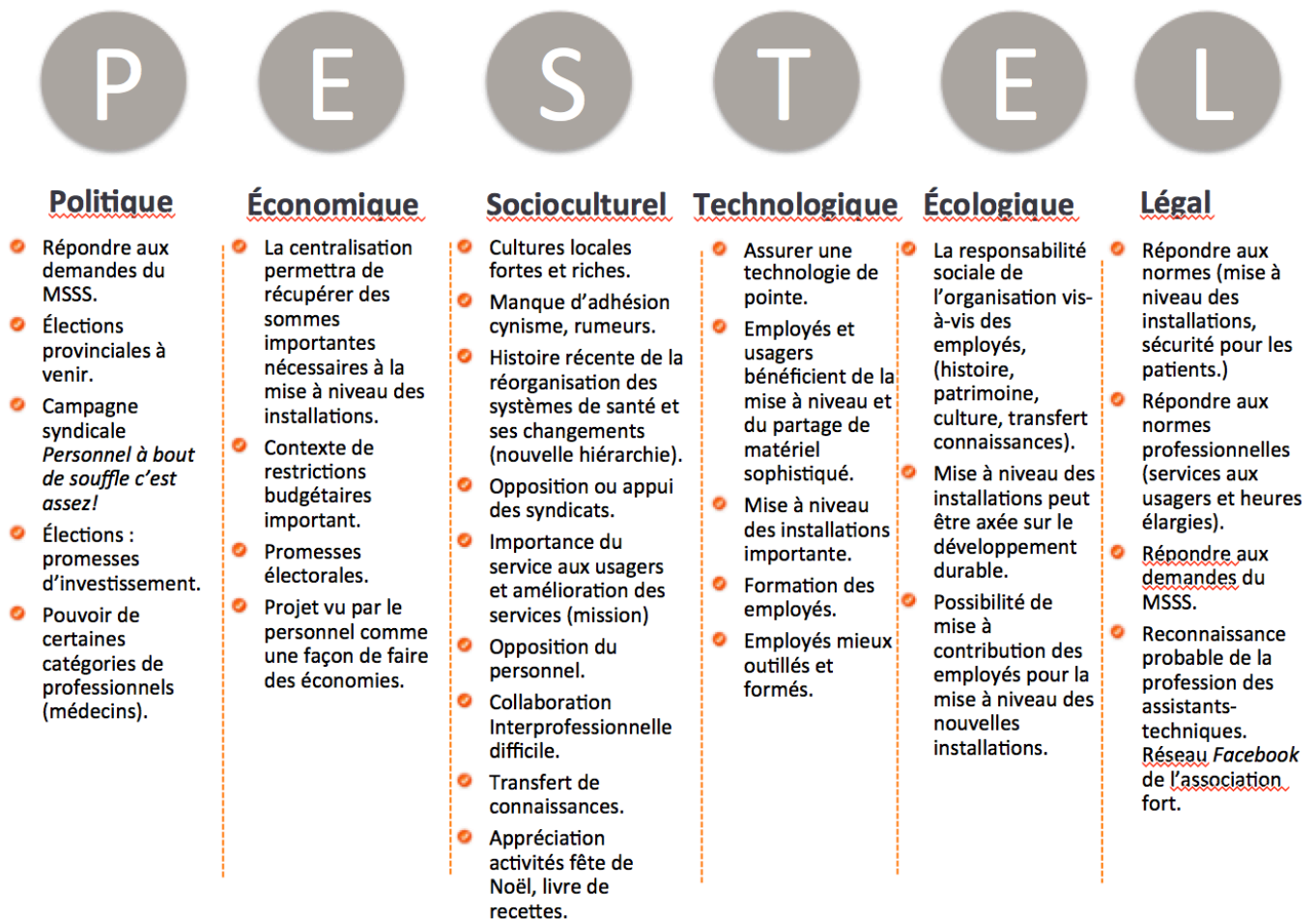
2.6.5 Écologique et développement durable

Sur le plan du développement durable, mettre à niveau de nouvelles installations pose la question d'un développement plus écoénergétique ou durable. C'est l'occasion de susciter la participation des employés à ce projet, c'est l'aspect social du développement durable et la responsabilité sociale de l'organisation d'impliquer les employés. Une responsabilité sociale qui passe par la mise en valeur de la culture et du patrimoine.

2.6.6 Légal

Plusieurs défis se présentent sur le plan légal (mise à niveau des installations obligatoires, heures de service élargies demandées, etc.). Du côté des employés, la convention collective est importante, en ce qui concerne l'ancienneté et la fusion des services. Par ailleurs, les assistants techniques veulent se regrouper dans un ordre professionnel. C'est une nouvelle réalité à considérer.

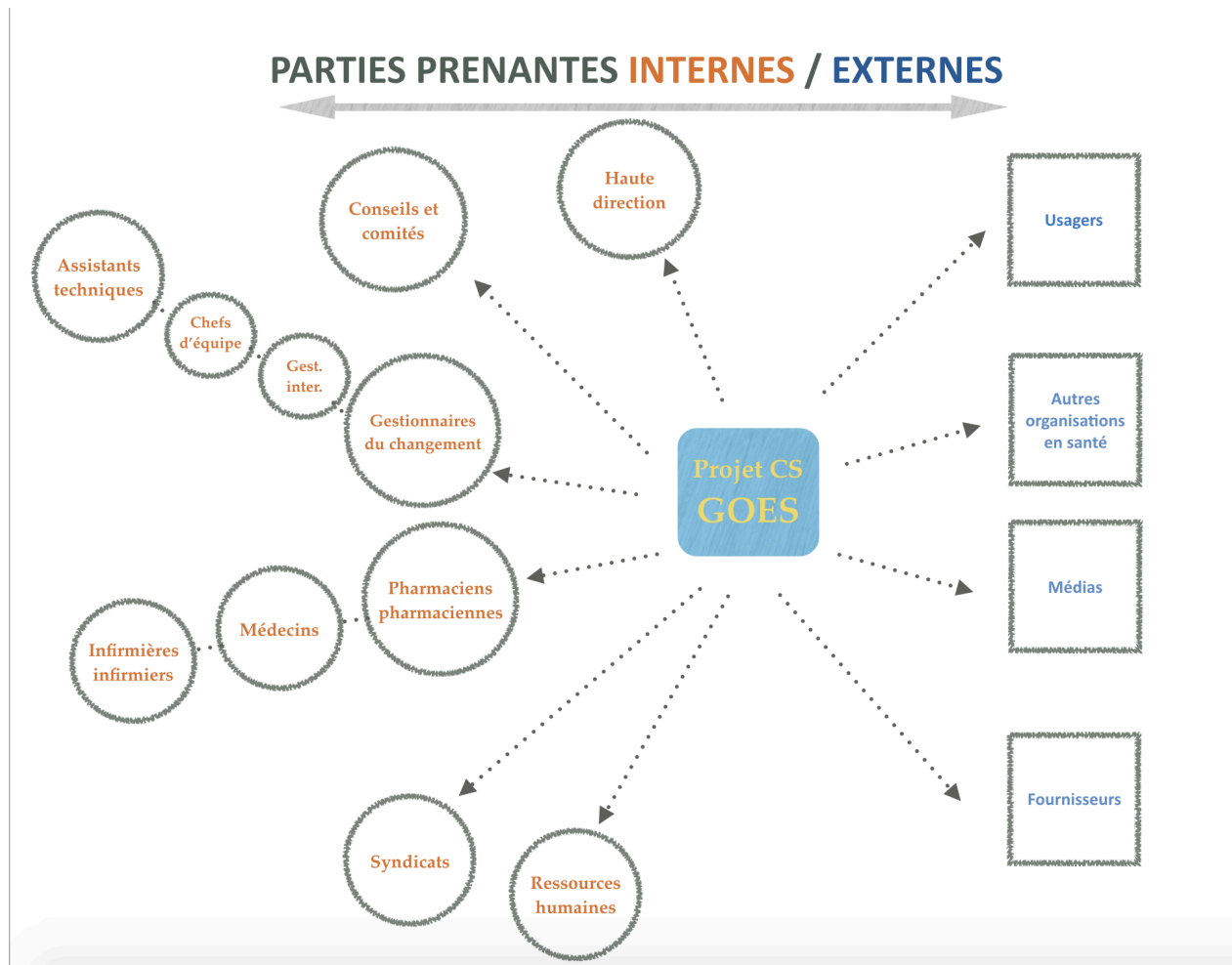
Figure 3 : Influence des facteurs macro-environnementaux dans le projet de centralisation



2.7. ANALYSE DES PARTIES PRENANTES

L'analyse des parties prenantes permet de mieux cerner les comportements et les besoins des publics auxquels la GOES s'adresse dans le projet de centralisation de services.

Figure 4 : Les parties prenantes



2.7.1 Publics internes – prioritaires

Comité de direction

La haute direction doit appuyer clairement le projet de centralisation.

Conseils et comité

Les conseils (conseil des médecins, dentistes et pharmaciens, conseil des infirmières et des infirmiers, conseil interprofessionnel) sont parties prenantes du projet puisqu'ils regroupent l'ensemble des professionnels.

Syndicats

Les syndicats sont importants puisqu'ils sont en lien avec les employés, sur le terrain. Leurs canaux de communications sont étendus et ils entretiennent le dialogue avec leurs membres. Ils sont des parties prenantes importantes pour nourrir le dialogue, pour comprendre ce qui se passe sur le terrain. Les syndicats doivent être impliqués dès le début. Ils permettront de nourrir le projet. Des enjeux terrain seront soulevés, il y aura alors un dialogue et un caractère négocié du changement (Autisser, 2013).

Gestionnaires de l'implantation du changement

Les gestionnaires du changement ont eu le temps de réfléchir au changement, ils ont une compréhension intellectuelle du changement et n'affrontent pas directement la réaction des exécutants. Ils voient les choses à grande échelle (Bourque, Lelord *et al*, 1999).

Ils voient les choses à long terme, ont un sentiment de contrôle sur la situation. Ils ont hâte de voir le changement se mettre en œuvre et de constater les résultats et sont surtout sensibles aux gains (Bourque, Lelord *et al*, 1999).

Gestionnaires intermédiaires, chefs d'équipes

Les gestionnaires sont en lien direct avec les employés. Ils doivent assurer un lien de confiance et être un modèle quant à la conviction du bien-fondé du projet. Certains sont en place depuis plusieurs années dans les installations, d'autres sont en place depuis peu. Ils sont souvent pris entre les décisionnaires et les employés (Bourque, Lelord *et al*, 1999) et nos études *in situ* nous l'ont démontré.

Assistants techniques du projet

Les assistants techniques sont les « exécutants du changement ». Au nombre de 175, ils sont regroupés dans six installations différentes ayant une culture locale forte (mentionné dans l'Agrément 2017). Ils n'ont pas eu le temps de réfléchir au changement. Ils ont une vision émotionnelle du changement. Ils n'ont souvent pas de contact direct avec les décisionnaires du changement et voient les choses à l'échelle individuelle. D'abord sensibles aux aspects à court

terme, ils n'ont pas de sentiment de contrôle sur la situation, mais plutôt le sentiment de payer directement le prix du changement. Ils sont surtout sensibles aux pertes que le changement apporte (Bourque, Lelord *et al*, 1999).

Ce sont les employés les plus touchés. Principalement des femmes de moins de 40 ans. Ils auront à travailler sur plusieurs sites, à faire de nouvelles tâches et à travailler avec de nouvelles équipes. Leurs horaires de travail pourraient changer et leur ancienneté pourrait être menacée si tous les services sont fusionnés.

Les employés ont vécu la fusion et une nouvelle hiérarchie avec de nouveaux gestionnaires. Par contre, les changements sont surtout à venir. Ils anticipent depuis déjà un moment cette centralisation de services. Ils ont manifesté plusieurs inquiétudes lors de la présentation du projet de centralisation (horaire de travail, stationnement, nouvelles tâches, formation, suppressions de poste, ancienneté, rénovations).

Médecins

En contact direct avec les usagers, les médecins sont une partie prenante importante. Des médecins d'une installation (hôpital) en particulier se sont vivement opposés au projet. Cette installation est caractérisée par une culture interne forte, très familiale. La réorganisation des systèmes de santé les a beaucoup affectés. Ils ne sont pas en accord avec la GOES et ont manifesté des craintes concernant d'éventuelles répercussions sur la qualité des services aux usagers dans le projet de centralisation de services.

Infirmières et infirmiers

En contact direct avec les usagers et les médecins, elles sont une partie prenante importante. De prime abord, ils semblent être en faveur du projet, mais on doit veiller à leur adhésion à long terme. Ils sont en contact direct avec les usagers, la clientèle. C'est un groupe qui présentement vit un surplus de tâches.

Pharmaciennes et pharmaciens

Ils sont touchés directement par le projet. On doit veiller à vérifier leur adhésion au projet pour qu'ils deviennent des leaders positifs.

Directions et comités principaux

Toutes les directions seront touchées par le projet à un moment ou à un autre. Les suivantes seront plus particulièrement visées.

- Direction des services professionnels
- Direction de la qualité, de l'évaluation, de la performance et de l'éthique (DQEPE)
- Direction du Programme de santé physique générale et spécialisée
- Direction des ressources humaines, des communications et des affaires juridiques

2.7.2 Publics internes – secondaires, de soutien

- Services de l'approvisionnement
- Services informatiques
- Direction des services informationnels
- Services des installations matérielles

Publics internes généraux

- Gestionnaires
- Chercheurs
- Techniciens
- Professionnels

2.7.3 Portrait de la main-d'oeuvre

- La GOES compte 78 % de femmes et 22 % d'hommes.
- 58 % ont moins de 45 ans.
- 45 % ont moins de 39 ans
- 39 % ont entre 39 et 54 ans
- 35 % ont moins de 5 ans d'ancienneté et cette catégorie représente la catégorie où il y a le plus de départs.
- 11 % ont 25 ans et plus d'ancienneté.
- 27 % ont entre 10 et 24 ans d'ancienneté.
- 16 % des employés ont 55 ans et plus.

2.7.3.1 Raisons des départs en 2015 et 2016 :

- 45 % départ volontaire
- 21 % départ à la retraite

Autres statistiques :

- 67 % de rétention 18 mois après l'embauche en 2015-2016
- Entre 2015-2016 et entre 2016-2017, il y avait plus de départs que d'embauche.

La GOES se compose en majorité de femmes de moins de 39 ans. Un pourcentage considérable de nouveaux employés démissionnent après 18 mois. De plus, un nombre élevé des nouvelles recrues quittent leur emploi volontairement peu de temps après leur embauche. On remarque aussi que plusieurs jeunes gestionnaires partent, mais nous n'avons pas accès aux statistiques. La GOES doit aussi composer avec plusieurs départs à la retraite.

CONSTAT

- Ces statistiques peuvent relever un problème d'adhésion important à la GOES puisque le nombre de départs est élevé.

2.8. ANALYSE DE LA CULTURE

Tenir compte de la culture en place semble primordial si on se réfère aux recherches ethnographiques. Les syndicats reconnaissent l'importance de ces cultures locales pour comprendre ce qui se passe sur le terrain et ajuster les communications. Par ailleurs, l'Agrément 2018¹¹ dans la GOES a fait état que les cultures locales dans les installations étaient fortes.

Les recherches ethnographiques ont également révélé que la Direction des ressources humaines, des communications et des affaires juridiques rêve d'une unique culture CIUSSS partagée. On distingue parfois verbalement ceux qui ont la « pensée » GOES et ceux qui ne l'ont pas, mais cette culture ne peut s'inoculer, la culture « est » et se vit au quotidien. Un peu comme les valeurs, elles sont là. Nous croyons qu'il est important d'avoir des pistes pour mieux comprendre la culture existante et pouvoir adapter les mécanismes de communication en conséquence.

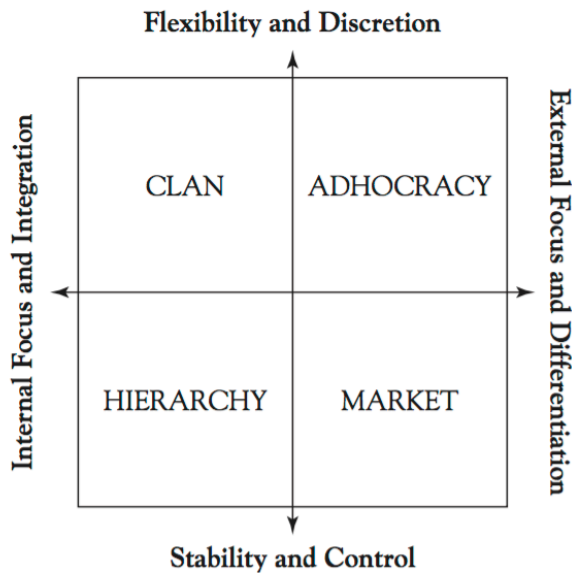
2.8.1 Le modèle de Cameron et Quinn et l'analyse de la culture

Le modèle des valeurs compétitives de Cameron et Quinn permet de mieux comprendre et d'évaluer la culture organisationnelle et d'adapter les stratégies aux situations. Cette compréhension permet d'assurer un meilleur dialogue avec les parties prenantes, par exemple, les syndicats, les gestionnaires et les employés des différentes installations. Il peut être possible de transformer la culture pas à pas en établissant une direction et en renforçant certaines valeurs. Analyser la culture avec ce modèle empirique permet de poser un diagnostic et d'introduire des changements.

¹¹ L'Agrément est une démarche à laquelle doivent se soumettre les établissements de santé et de services sociaux au Québec. Le processus d'agrément permet d'évaluer et d'améliorer la qualité des soins et de ses services de façon régulière et systématique dans le cadre d'un processus continu de l'amélioration de la qualité.

Le modèle empirique de Cameron et Quinn rend possible l'évaluation de la culture. En se référant aux figures 5 et 6, on peut décrire les quatre types de cultures et les valeurs associées. La figure 5 présente les quatre cadrans : la culture de clan, l'adhocratie, la hiérarchie et la culture de marché.

Figure 5 : Le modèle des valeurs compétitives, Quinn *et al*, 2018



La **culture de clan** privilégie les relations humaines, les échanges interpersonnels, la coopération et la cohésion des travailleurs au sein de l'organisation en misant sur une culture de groupe. Les valeurs qui la caractérisent sont le développement humain, la collaboration. Elle favorise la participation des travailleurs et l'esprit d'équipe pour atteindre les objectifs organisationnels. Basé sur le potentiel humain, ce type de culture suscite l'engagement et l'épanouissement des travailleurs. La valeur centrale est le soutien social (Cameron et Quinn, 1999; Quinn *et al.*, 2018). Selon les observations que nous avons faites sur le terrain, la GOES semblait se situer plutôt dans la culture de clan avant la fusion.

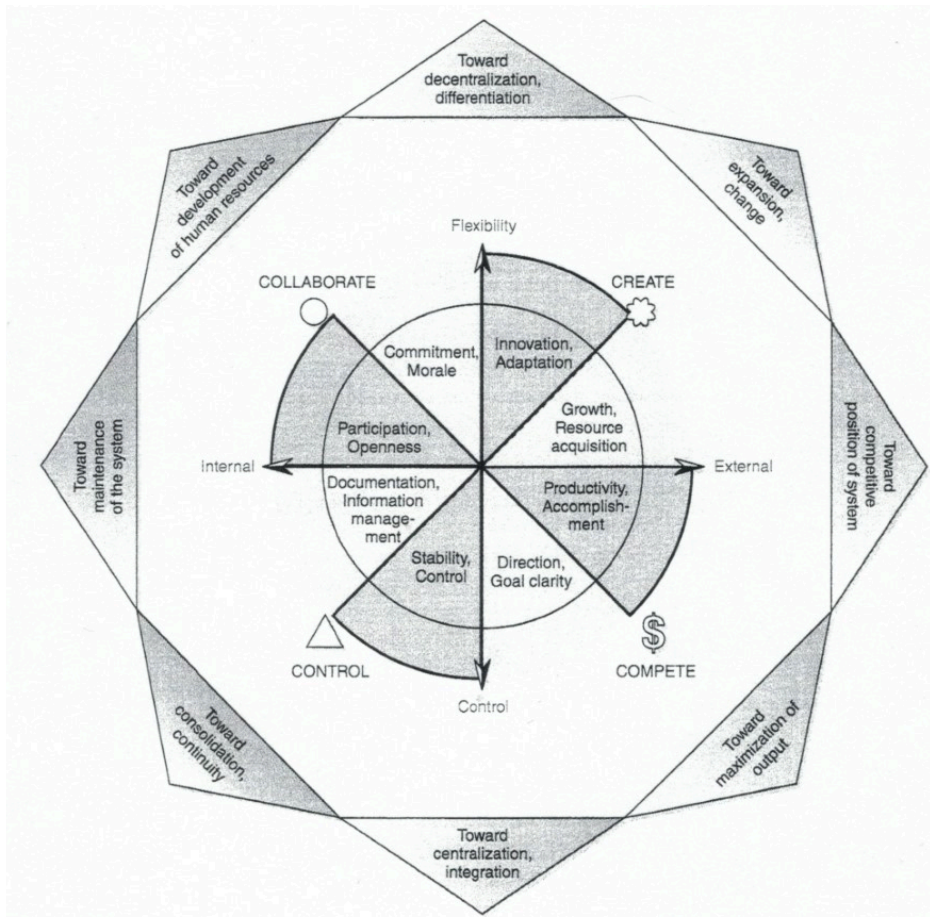
L'adhocratie a comme valeur-clé la flexibilité, l'ouverture et la transformation apprenante. Elle met l'accent sur les systèmes de contrôle informels, la communication horizontale, la polyvalence et la participation de chacun dans une forme de travail flexible et décentralisée. La

GOES selon nos observations semble être éloignée de l'adhocratie puisque nous avons noté une fermeture et un manque de transparence et de flexibilité.

Les valeurs organisationnelles de la **culture hiérarchique** sont représentées par les règles d'autorité et les règlements de l'entreprise. C'est une vision pyramidale des structures organisationnelles. On veut favoriser le contrôle, la continuité et l'ordre au sein de l'organisation (Cameron et Quinn, 1999; Quinn *et al*, 2018). C'est ce type de culture qui a été privilégié lors de la fusion par l'imposition de hiérarchies complexes construites sur le même modèle pour tous les centres intégrés au Québec.

La **culture de marché** valorise les résultats, la productivité, la performance et l'atteinte des objectifs organisationnels. Elle parle en termes de productivité et de rentabilité. Dans un contexte de contraintes budgétaires importantes et de reddition de comptes, la GOES tend vers ce cadran qui est à l'opposé du cadran de la culture de clan.

Figure 6 : Orientation générale des valeurs compétitives dans Quinn *et al*, 2018



La figure 6 présente les valeurs qui sont associées aux quatre cadrans. Les huit valeurs qui entrent en jeu dans le modèle sont représentées au centre. Chacune des valeurs complète la valeur qui lui est juxtaposée et est en contradiction avec celle qui est diamétralement opposée (traduction libre de Quinn *et al*, 2018). Par exemple, la stabilité et le contrôle du cadran de la hiérarchie peuvent entrer en conflit avec l'adaptation et l'innovation, et la productivité (cadran culture de marché) peut entrer en contradiction avec la collaboration (cadran culture de clan). C'est l'équilibre du système qui est important.

2.8.2 Déterminer le type de culture et de valeurs

Six questions simples peuvent être posées afin de déterminer le type de culture et de valeurs de l'organisation et où nous voudrions l'amener, si nécessaire. C'est un modèle qui a été testé scientifiquement auprès de nombreux publics. Il est conseillé de faire l'exercice plus complet tiré de l'édition de 2011 du modèle de Cameron et Quinn (Annexe 1). Pour permettre de faire

une évaluation plus succincte, Quinn *et al* (2018) a simplifié le modèle afin de pouvoir distinguer rapidement dans quel cadran se situait l'organisation (se référer à la figure 5, p. 55 pour faire l'exercice). On doit noter chacune des quatre questions pour un total de 100 points.

_____ (1) L'organisation est un endroit vraiment personnalisé. C'est comme l'extension d'une famille. Les gens semblent partager une part d'eux-mêmes.

_____ (2) L'organisation est un endroit dynamique et entrepreneurial. Les gens aiment courir des risques.

_____ (3) L'organisation est orientée vers les résultats. Le travail doit être fait rapidement. On cible l'efficacité. Les gens sont orientés vers la compétition et l'accomplissement.

_____ (4) L'organisation est un endroit contrôlé et structuré. Des procédures formelles dictent aux employés ce qu'ils ont à faire.

Le 1^{er} énoncé concerne la structure de clan, de la famille, de l'humain.

Le 2^e énoncé représente la structure de l'adhocratie.

Le 3^e énoncé représente la structure de marché.

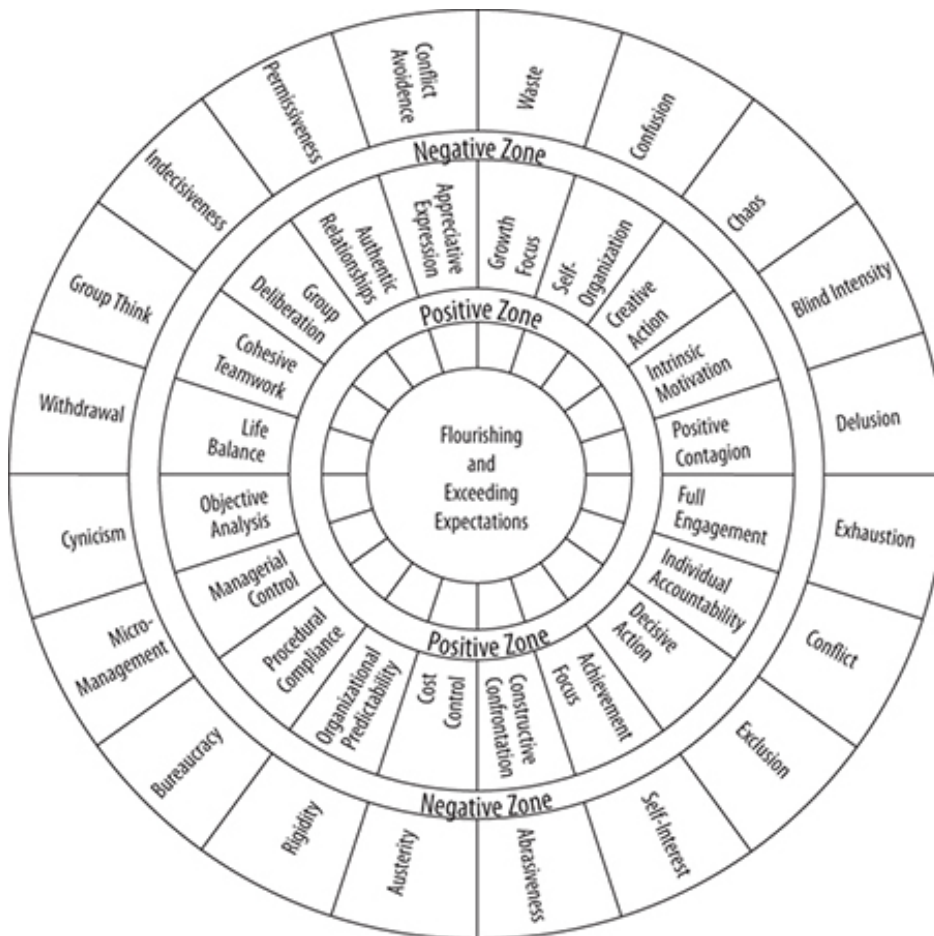
Le 4^e énoncé représente la hiérarchie.

Nous avons fait cet exercice pour la GOES et elle semble se situer dans le bas du cadran. Elle semble refléter la **hiérarchie** ainsi qu'une volonté de se situer dans une culture de **marché** avec les nouvelles salles de pilotage et le désir d'axer sur la performance et la reddition de compte. Donc, ces deux cadrans se situent dans l'axe du contrôle et de la stabilité, alors que la GOES avant 2015 semblait se situer plutôt dans le cadran des relations humaines et une partie dans la hiérarchie. Elle était plus équilibrée, l'équilibre s'est rompu soudainement lors de la fusion en 2015 et de l'imposition d'une hiérarchie comprenant les 16 directions.

2.8.3 Position de la GOES selon les valeurs

Nous pouvons utiliser également ce modèle (figure 7) pour situer la position de la GOES selon les valeurs. Si les données des ressources humaines établissent des niveaux élevés de congés de maladie pour épuisement professionnel ou encore si une crise éclate dans le milieu de la santé et que le sondage mené par les syndicats confirme un niveau d'épuisement et de détresse élevé chez les employés, nous pourrions conclure que la GOES est dans la zone négative du cadran « hiérarchie » et « marché » (partie basse du cadran de la figure 7).

Figure 7 : Les valeurs compétitives lors de tensions dans Quinn *et al*, 2018



Dans ces cadrans, les valeurs négatives représentent le cynisme, la bureaucratie, la rigidité, l'austérité, l'exclusion, le contrôle, les conflits et l'épuisement. Pour régler la crise, on doit tendre vers le côté opposé du cadran et aller vers l'authenticité, la créativité, la motivation

intrinsèque. On doit mettre en place des structures adaptées telles des cellules d'écoute et un forum de discussion ouvert, ou encore des groupes de discussion. Une confrontation constructive avec la direction est tout indiquée.

L'ouverture aux commentaires et aux idées fera probablement ressortir un déchirement, mais il évacuera les tensions et ouvrira sur l'attachement de plusieurs employés pour leur métier et sur un partage. La recherche de solutions afin de répondre aux exigences du MSSS pourrait être fructueuse par une mise en commun des idées. La direction et les gestionnaires pourront gagner à se rapprocher de leurs employés.

2.9. DIAGNOSTIC ET RECOMMANDATIONS

« Un travailleur heureux est davantage en mesure de livrer un bon rendement. »

Brunet et Savoie, 2003, p. 29

Cet audit révèle qu'un problème d'adhésion important à la GOES est survenu après la fusion de 2015. Un choc culturel s'est opéré au sein de chacune des organisations. Les gens ont en partie perdu leurs repères et pour ceux qui n'ont pas encore été touchés par les grandes fusions, ils appréhendent l'avenir et semblent avoir perdu confiance en l'organisation. Par contre, l'attachement envers les installations est grand et les cultures locales sont fortes. Les valeurs qui n'ont pas été retenues lors de l'exercice de définition des valeurs, soit la transparence, l'humanisme, la reconnaissance et l'empathie devraient, selon nous, être mises de l'avant dans les communications. Les recherches ont confirmé que l'utilisation du modèle des valeurs compétitives de Cameron et Quinn permet de mieux comprendre le système de valeurs en place pour ensuite amorcer un dialogue avec les parties prenantes et rééquilibrer le système.

L'audit révèle donc un manque d'adhésion à la GOES, il a été palpable lors de nos observations ethnographiques *in situ*, car on observe un cynisme ambiant et un manque de confiance envers les gestionnaires. Il y a beaucoup de congés de maladie, des situations de tensions. Plusieurs secteurs sont surchargés de travail. Les taux de rétention des employés sont bas, des gestionnaires et jeunes employés quittent l'organisation. On note un manque de flexibilité et d'ouverture dans les communications et la gestion des ressources humaines qui se manifestent entre autres par un manque de communication ascendante et d'écoute. Le contrôle et les pressions d'optimisation (réf. modèle de Cameron et Quinn) peuvent expliquer aussi le manque d'adhésion, la méfiance du personnel. Du côté des politiques des ressources humaines, il faudrait certes donner plus de flexibilité comme des politiques de conciliation travail-famille, mais du côté des mécanismes de communications, ce qui nous intéresse plus spécifiquement, il faut les revoir afin qu'ils visent l'ouverture, l'écoute du personnel et qu'ils suscitent l'adhésion et la remontée de l'information.

Un bon système de communication doit être mis en place pour que chaque personne se sente écoutée et impliquée. La communication est en lien avec la confiance du personnel dans l'organisation et son engagement au travail. La communication interne doit assurer des échanges bidirectionnels et transversaux entre les installations, stimuler le partage de connaissances et de savoir-faire et faire remonter l'information vers la direction. De plus, afin de guider les communications et qu'elles s'améliorent, il devient important de les mesurer.

Nous recommandons de donner une voix aux employés, que ce soit de recueillir les commentaires ou de leur donner la parole, on doit permettre aux employés de s'exprimer, de se faire entendre afin de rétablir une communication bidirectionnelle. On doit repositionner les communications vers plus d'ouverture, car la communication n'appartient pas seulement aux communications on doit inciter les employés à y prendre part, à devenir des acteurs actifs pour créer un sentiment de communauté. On doit laisser aller une part de standardisation et de contrôle au profit de l'ouverture, de la valorisation des initiatives, du partage et du dialogue.

2.9.1 Recommandations pour susciter l'adhésion et l'engagement

Des stratégies doivent être mises en place afin de susciter l'adhésion et l'engagement à long terme. Ces stratégies visent à aller sur le terrain, donner une place aux employés, outiller les gestionnaires afin d'assurer une communication bidirectionnelle et transparente et susciter la confiance. De plus, mesurer la communication devient essentiel pour comprendre la portée des communications et prendre connaissance des progrès ou des reculs.

2.9.1.1 Aller à la rencontre des employés et leur donner une place

La réforme du ministre Gaétan Barette, cette centralisation, est arrivée du jour au lendemain. Un esprit familial caractérisait les anciennes installations. La grande famille qu'elles étaient a cédé la place à un silence. On essaie d'imposer une culture, mais cela ne s'impose pas et ne se crée pas du jour au lendemain. La culture GOES ne peut s'inoculer, elle est là. Aller sur le terrain, connaître qui sont ces gens, les écouter et collaborer étroitement avec les ressources humaines. La reconnaissance des employés est nécessaire à leur engagement et à leur adhésion.

Il est important de savoir à qui on s'adresse dans les communications pour comprendre les enjeux et les besoins et bien ajuster les communications. Nous recommandons d'écouter les employés et de leur donner une place dans les processus communicationnels. La participation des employés à la mise en place de projets qui comportent des changements suscitera leur engagement.

Les syndicats qui sont là depuis longtemps sont une très bonne source d'information et on gagnerait à les considérer comme de réelles parties prenantes.

2.9.1.2 Reconstruire une relation de confiance

Les bouleversements qu'ont connus les employés demandent de recréer un contexte favorable à l'émergence et au maintien d'une relation de confiance entre les gestionnaires et le personnel par le dialogue, le partage de connaissances, la reconnaissance, la transparence et l'écoute active. Une méfiance s'est installée et le personnel identifie les fusions de service comme une stricte façon de faire des économies.¹²

2.9.1.3 Favoriser une communication bidirectionnelle et transversale

La communication descendante de la GOES est difficile via les canaux de communication et la communication ascendante est réduite. La moitié des employés n'ont pas d'ordinateur et le Service des communications communique surtout via l'intranet. Nous recommandons de favoriser une communication bidirectionnelle et transversale entre les installations et les directions et entre les gestionnaires et les employés. La bidirectionnalité des communications est favorisée par l'écoute des employés et le fait qu'ils peuvent prendre part véritablement à la communication. La transversalité est favorisée par des projets ou des groupes de travail qui réunissent les employés de différentes disciplines. On doit susciter des conversations internes.

Que ce soit de recueillir les commentaires dans des boîtes à suggestions virtuelles (intranet) ou physiques, que ce soit de susciter des commentaires aux publications dans le journal ou l'intranet, ou encore d'interviewer les employés, on doit leur permettre de s'exprimer et leur

¹² Nous verrons dans la recension des écrits au chapitre trois que la confiance en milieu hospitalier est primordiale et a un rôle prédominant et intégrateur (Côté, 2007).

donner une voix. Leurs collègues vont s'identifier à eux et cela va contribuer à susciter un engagement et contribuer à développer le sentiment d'appartenance. Par exemple, parler de ce qui se fait sur le terrain, des couleurs de chacune des installations, des nouveaux venus, des anciens qui sont là depuis longtemps, des histoires ou encore des bons coups.

Un forum de discussion interne par l'entremise d'un réseau social interne, un *Facebook* interne, pour les employés serait également efficace. Il pourrait se trouver sur l'intranet, accessible par l'extranet. Le personnel doit voir les avantages de consulter l'intranet, car selon les discussions recueillies sur le terrain, il n'est pas consulté. Améliorer l'accès via l'extranet, en faire la promotion en misant sur les outils offerts et les ressources pour chaque clientèle cible.

2.9.2 Pratiques gagnantes

Des pratiques assurant une meilleure communication doivent être mises en place qui aideront à favoriser une communication bidirectionnelle et susciteront l'adhésion des employés. Un comité consultatif employeur-employés pourrait être mis sur pied pour discuter du modèle des valeurs de Cameron et Quinn en collaboration avec les ressources humaines et voir où se situe la GOES et comment la ramener vers un système plus ouvert, orienté davantage vers les relations humaines. De plus, on gagne à mesurer les communications. Nous recommandons que les pratiques gagnantes suivantes soient mises en place dans la GOES.

2.9.2.1 Mesurer la communication interne

Une attention est portée vers l'amélioration continue à la GOES, mais comment s'améliorer si elle n'a pas d'objectifs SMART et d'outils de mesures ? Les communications doivent se doter d'objectifs SMART en lien avec les priorités organisationnelles et qui découlent des objectifs précis du MSSS. La communication doit être mesurée afin que l'on puisse s'améliorer et bien connaître et comprendre l'ensemble des parties prenantes. De prendre en compte leurs difficultés et de bien saisir leurs intérêts, leurs besoins et leurs demandes. Par ailleurs, les plans de communication interne et externe devraient être unifiés puisqu'ils sont interreliés.

2.9.2.2 Faire un sondage sur la communication interne

Afin de favoriser une communication bidirectionnelle, refaire un sondage comme celui réalisé en 2013 et utiliser des techniques complémentaires qualitatives telles que des groupes de discussion pour joindre les employés. Ils permettent de sonder leur satisfaction par rapport aux outils de communications internes et de vérifier leurs connaissances des enjeux et objectifs de l'organisation pour vérifier s'ils sont bien informés et si l'organisation a la capacité de les entendre. Refaire périodiquement des sondages afin de pouvoir comparer les résultats et de s'améliorer en fonction des objectifs fixés. Évaluer aussi leur satisfaction des communications internes est un incontournable.

Vérifier lors du sondage si le personnel consulte l'intranet et, si ce n'est pas le cas, pourquoi et comment il aimerait être informé. Vérifier si l'aménagement des canaux de communication fonctionne, notamment la mise en place de relais d'information (adjointes administratives et gestionnaires), en sondant régulièrement le personnel, à savoir s'il a bien reçu et compris l'information et si la façon de faire lui convient.

2.9.2.3 Mettre en place des cellules d'écoute

Pour faire le point sur les difficultés liées à la fusion, à un certain épuisement et à un manque d'adhésion, il y aurait lieu de mettre en place des cellules d'écoute en collaboration avec le Service des ressources humaines. Les syndicats devraient également être impliqués. On doit rétablir un dialogue et une communication bidirectionnelle. L'exercice permettra de recueillir les commentaires et de répondre aux questions en toute transparence. Les employés pourraient ventiler et de là émergeraient des idées pour récupérer une partie de ce qui a été perdu, la culture de groupe, le sentiment d'appartenance, mais aussi de mettre en valeur la nouveauté et les gains qu'apporte la GOES.

Un forum de discussion ouvert sous forme d'un réseau social interne sur l'intranet (extranet) pourrait être mis sur pied. Certaines discussions vives pourraient être poursuivies en personne lors de groupes de discussion afin d'approfondir le sujet ou de trouver des pistes de solution. Un animateur expert pourrait être désigné selon le sujet.

2.9.2.4 Mettre sur pied des comités consultatifs

Il y aurait lieu de décentraliser en quelque sorte les communications et de susciter la communication bidirectionnelle et transversale en créant des comités consultatifs où participeraient des employés de tous les secteurs, ou encore des comités par secteur. Cette pratique donnerait lieu à un partage de connaissances et de savoir-faire, mais aussi à un partage d'idées pour des activités rassembleuses, comme des activités de reconnaissance ou encore des activités qui fonctionnaient bien auparavant dans les installations. Ces comités de travail pourraient aider à rétablir le dialogue et à susciter le partage de connaissances.

2.9.2.5 Favoriser les activités de rapprochement et de parrainage

Différentes activités pourraient être suggérées pour rapprocher les employés. De plus, on pourrait encourager les activités de groupe proposées par les employés dans les comités consultatifs et leur aménager le temps nécessaire.

Des communautés virtuelles (ou en personnes) de bonnes pratiques pourraient également être mises sur pied entre les installations. De plus, une escouade (composée d'anciens employés et de nouveaux employés) pourrait accueillir les nouveaux venus et s'assurer de leur intégration.

Par ailleurs, la fête de Noël ou la création de programmes de reconnaissance sont de belles occasions de recueillir les idées du personnel. Ces activités de mobilisation sont importantes, car elles sont une occasion de reconnaître les employés, de les mobiliser et de faire passer des messages. De plus, la mise sur pied d'un comité composé de plusieurs installations pour les grands projets de gestion de changement serait une bonne idée.

2.9.2.6 Utiliser judicieusement les stations visuelles opérationnelles

On doit mettre à profit les salles de pilotage opérationnelles, appelées aussi stations visuelles opérationnelles puisqu'elles sont un lieu privilégié de rencontre du personnel. Les rencontres doivent être brèves, mais fréquentes. Afficher les bonnes idées, les solutions, les réussites. Les stations visuelles opérationnelles pourraient être utilisées pour suivre les objectifs stratégiques des grands projets de gestion de changement telle que la centralisation des services.

2.9.2.7 Profiter de la tournée du directeur général dans les installations

Le directeur général fait une tournée des installations à raison d'une rencontre de 90 minutes par semaine tout au long de l'année. Ces tournées pourraient être utilisées à bon escient pour se rapprocher des employés. Il a du leadership, une belle écoute et de l'intérêt pour les employés. Il connaît très bien le terrain et c'est une force pour la GOES.

On doit assurer un suivi concret des demandes des employés, faire retour dans les équipes et noter les interrogations. Par ailleurs, il serait important de le mettre de l'avant pour le projet de fusion de services afin de susciter une adhésion au projet. Il pourrait parler du projet de centralisation et de sa vision, il deviendrait un ambassadeur du projet et montrerait l'exemple.

2.9.2.8 Aller sur le terrain et outiller les gestionnaires

Les communicateurs doivent accompagner les gestionnaires, les outiller et rencontrer les parties prenantes en collaboration avec le Service des ressources humaines au début des projets de gestion de centralisation de services afin de sonder le pouls et ouvrir un canal de communication bidirectionnel dès le départ. Les mécanismes de communication devront tenir compte des cultures en place afin d'adapter les messages.

Une boîte à outils pour les gestionnaires pourrait être préparée afin que ces derniers puissent bien communiquer avec les employés de façon transparente et susciter l'engagement. On ne peut pas se fier aux notes de service sur l'intranet et à la bonne volonté des employés d'aller les lire, les gestionnaires doivent communiquer directement avec les employés.

2.10 CONCLUSION

Lors de la fusion en 2015, chacun des employés a apporté son bagage de connaissances et son histoire reliés à son port d'attache. Une réelle mise en commun des connaissances aurait été souhaitable, mais cela n'a pas été fait. Le temps a manqué, la création de la GOES s'est déroulée dans l'urgence et il fallait tout mettre en place rapidement avec des ressources limitées.

L'analyse qui a été faite dans le cadre de cet audit a demandé du temps et du recul, et nous croyons qu'elle était nécessaire pour bien saisir le choc culturel et le problème d'adhésion et d'écoute qu'a vécu le personnel à la suite de la fusion de 2015. Cet audit nous a permis de formuler des recommandations à considérer avant d'entamer le projet de centralisation de services et de mettre en place les changements qu'il comporte. Nous précisons encore une fois que cet audit a ses limites, car nous n'avions pas accès à toutes les données. Le fait de ne pas avoir accès aux données renseigne sur le contexte d'une culture du secret et d'un manque de transparence.

Nous ne soulignerons jamais assez l'importance de mesurer la communication. On doit non seulement mesurer le niveau de connaissances, le climat social, mais aussi mesurer l'efficacité de la diffusion de l'information. Mesurer valorisera et légitimera la place des communications dans la GOES.

Par ailleurs, on doit assurer un dialogue avec les employés : la communication n'est pas seulement une courroie de transmission d'informations, mais elle a une pleine valeur relationnelle qui favorise la cohésion sociale (Grosjean, Bonneville, 2011). Le dialogue et une compréhension profonde des cultures en place sont indispensables afin de réaliser avec succès les initiatives de fusion de services tels que le projet de centralisation de services. De plus, la participation des employés à ces initiatives et à la construction de la vision est nécessaire si on veut susciter leur adhésion. Le bonheur et l'adhésion des employés passent par des valeurs humaines, par la confiance, la transparence, la reconnaissance et le respect.

Pour assurer la bidirectionnalité des communications, nous recommandons que soient mises en place des cellules d'écoute pour les employés afin de susciter un dialogue, de rouvrir le canal de communication et de briser les silos. Les employés construisent l'image et la culture de la GOES. Cette dernière est marquée par des décennies d'histoire de chacune des installations. On gagnerait à mettre en mots et en lumière l'historique de la GOES et de ses employés qui en sont le cœur afin de recréer un sentiment de communauté. L'image de marque commencera tranquillement à se construire.

La GOES deviendra plus attirante pour les jeunes et augmentera la rétention de ses employés si elle met en place une culture plus flexible, moins contrôlante, plus humaine. De plus, la GOES peut se distinguer des autres centres intégrés en santé et services sociaux, elle a ses propres forces, ses technologies de pointe. Il faut mettre en valeur ses forces tant à l'interne qu'à l'externe et continuer d'écrire l'histoire, mais avec les employés. Une oeuvre collective pourra en résulter.

3. RÉFLEXION SUR LE RAPPORT D'AUDIT EN LIEN AVEC LA RECENSION DES ÉCRITS

Au même titre que l'audit de communication, la recension des écrits de spécialistes et chercheurs est nécessaire pour bien saisir le contexte de communication et de gestion de changement dans lequel s'inscrit la GOES avant d'entamer le projet de centralisation de services. La recension des écrits vient confirmer et compléter nos observations du rapport d'audit. Elle fera état des aspects de la restructuration et des répercussions sur les employés dans le milieu de la santé, ces données seront mises en parallèle avec les constats issus du rapport d'audit, puisque la centralisation des services amènera une part importante de changements dans un milieu déjà éprouvé par la fusion de 2015. Nous parlerons du phénomène des résistances et du rôle majeur de la communication en gestion de changement puisqu'elle peut être à la source de l'échec ou de la réussite d'un projet de gestion de changement.

Par ailleurs, l'aspect du développement d'une relation de confiance entre les employés et les gestionnaires dans la conduite d'un projet de gestion de changement sera aussi abordé. Cette confiance favorise la collaboration et se construit dans des activités de coopération. Elle a un rôle intégrateur dans une dynamique de changement. De plus, il sera question de l'importance du leadership des gestionnaires, de la gestion de proximité et de la construction de sens avec le personnel. Ces gestionnaires représentent la vision, le changement et doivent être convaincus et outillés pour bien communiquer avec les employés. La relation avec les employés est capitale et passe par le dialogue, la concertation et la construction du sens. Cette relation passe également par les syndicats qui ont de puissants canaux de communication informels et font partie des acteurs du changement en place pour susciter l'adhésion dans un projet de gestion de changement (Lambotte *et al*, 2015). Ils ont une grande connaissance des différentes cultures en place, comme nous pu l'observer dans l'audit lors de nos rencontres sur le terrain.

3.1 Restructuration et répercussions sur les employés dans le milieu de la santé

La recherche en milieu hospitalier s'est principalement concentrée sur le travail du personnel soignant (Blythe *et al.*, 2001, Glasberg, Eriksson et Norberg, 2007, Safy-Godineau, 2013 dans Dextraz-Gauthier et Marchand, 2016). Elle fait état de divers impacts des restructurations sur le bien-être et la santé psychologique de ces travailleurs. On voit émerger, par exemple, une augmentation du stress et des tensions ressenties, une diminution de la motivation qui peut aller jusqu'à un épuisement. On parle de troubles de santé mentale, tels la dépression ou les troubles d'adaptation.

Pour certains chercheurs, les fusions peuvent être destructrices de compétences et de ressources organisationnelles qui ont fait leurs preuves, notamment en milieu hospitalier (Yangle et Denis, 2008). Yangle et Denis font référence à une désintégration qui selon eux est un élément central de la théorie de Lewin (1947)¹³. Ils parlent d'une perte importante de connaissances partagées, de façons de travailler ensemble, de capital social, de l'identité et de la motivation. Leurs recherches ont confirmé, lors d'un contexte de fusions dans les hôpitaux, qu'une dynamique de désintégration a lieu avec force. C'est une étape dont il faut tenir compte en gestion de changement. Plus précisément, chaque hôpital crée « une sorte de communauté de praticiens dont les modèles de comportements et les relations professionnelles prennent des formes très précises après plusieurs années d'interactions » (Yangle et Denis, 2008). Les individus sont très attachés à ces modèles. Les tentatives de changements peuvent mener alors à des désistements, des résistances importantes, voire à des départs de l'organisation.

Par ailleurs, ces auteurs constatent que les fusions sont souvent justifiées par un désir de faire des économies. Les gestionnaires du changement s'empressent alors d'apporter les changements dans un court laps de temps, ce qui fait en sorte que la préservation n'est pas

¹³ Lewin (1947) parlait du phénomène de décristallisation où sont abandonnés les comportements et attitudes habituelles. La phase de déplacement qui suit la phase de décristallisation donne lieu à un changement par la réduction des forces de résistance que représente l'attachement aux normes. Il s'agit d'une phase de transition où l'on expérimente les nouvelles pratiques. Enfin, la phase de cristallisation repose sur l'intégration de nouvelles habitudes. (Référence, Auttisser *et al* 2018)

envisagée et les pertes de compétences et de ressources organisationnelles presque inévitables, alors qu'un changement qui se produit petit à petit et qui offre des possibilités d'innovation autonome ascendante correspondant aux objectifs globaux serait beaucoup plus adapté. Selon Yangle et Denis (2008), c'est une avenue à privilégier pour tendre vers un projet de changement constructeur d'adaptation positive plutôt que destructeur de compétences et de ressources organisationnelles qui ont fait leurs preuves.

Bareil et Johnson (2016) ont aussi exploré le contexte des nombreux changements dans le système de santé au Québec. Ils révèlent que 37 % des employés dans le milieu de la santé rapportaient être épuisés ou fortement épuisés par rapport aux changements et que 49 % du personnel vivait un rythme de changement intense ou fortement intense, toutes catégories d'emplois confondus. Selon les auteurs, plus les personnes sont épuisées par les changements, plus elles ont tendance à devenir défensives, voire désengagées et cyniques, ce qui peut faire en sorte qu'elles perçoivent les nouveaux changements de façon plus marquée. Il n'est pas étonnant que les recherches ethnographiques de l'audit aient révélé du cynisme et un manque d'adhésion dû à un rythme intense et des changements constants. Il ne faut donc pas négliger dans l'implantation du projet de centralisation, l'effet cumulatif d'un rythme intense dans les deux dernières années à la suite de la fusion et les répercussions des futurs changements sur l'adaptation et la mobilisation du personnel.

Il devenait important dans l'audit de vérifier les statistiques concernant les départs. Ces dernières ont démontré que les départs de la GOES étaient élevés. Par ailleurs, nos observations sur le terrain lors de discussions avec un expert du syndicat, ainsi que la campagne menée par des syndicats ont indiqué des problèmes de dépression et de surcharge de travail élevés (<http://www.fsss.qc.ca/assez-personnel-surcharge/>).

3.1.2 Les résistances au changement

Plusieurs projets en gestion de changement échouent, car l'adhésion n'y est pas et que les résistances sont importantes. D'après l'Observatoire de l'administration publique (2008), un projet de changement complexe sur deux ne réussirait pas selon les objectifs ni le budget fixé.

Une partie des échecs pourrait être attribuée à des résistances au changement et à des éléments de contexte comme l'empressement des gestionnaires à implanter le changement.

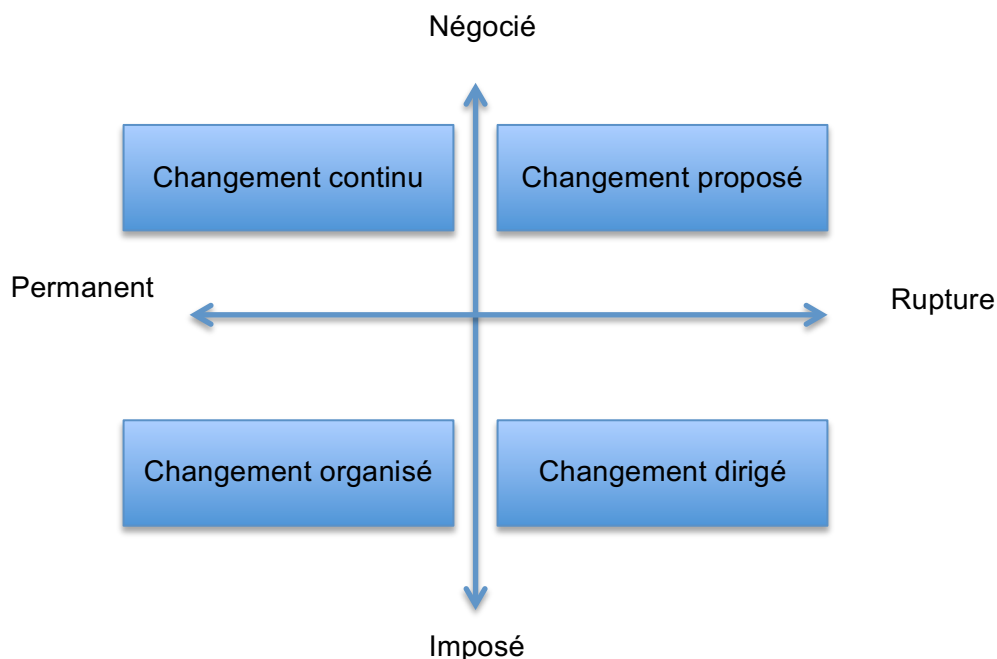
Les perceptions sur ce que va apporter le changement, à savoir si ce dernier sera bénéfique pour le personnel ainsi que le degré d'affectation des employés par le changement sont des sources de résistances (Giangreco et Peccei, 2005). Citons comme exemple, le salaire, le statut ou la sécurité d'emploi (Fedor *et al*, 2006). Une partie des résistances peut également provenir d'une déficience de la confiance envers les gestionnaires du changement (Côté, 2007).

Dans un contexte de restructuration, les fusions constituent un cas particulier de changement puisqu'elles sont de grande ampleur, modifient les frontières de l'organisation et menacent l'identité de soi ainsi que le sentiment d'appartenance au groupe (Lambotte *et al*, 2015). Les employés vivent un sentiment d'incompétence puisqu'ils perdent leurs repères (leurs tâches changent, le contexte est différent). En ce sens, cela rejoint Yangle et Denis (2008) qui faisaient référence à une désintégration où le personnel vivait une perte importante de connaissances partagées, de façons de travailler ensemble. L'individu se sentira isolé du groupe et on doit lui venir en aide et mettre en place des mesures qui vont susciter son appartenance au groupe. De plus, des changements sur le plan de l'organisation du travail peuvent entraîner des répercussions importantes dont une baisse de la performance et de la motivation au travail, ce qui peut éventuellement conduire à un désir de quitter l'entreprise et à de réelles démissions.

Il est important que ces aspects soient compris et considérés dans le projet de centralisation de services et les autres projets à venir qui incluent une grande part de changement sur l'organisation du travail. On doit se rappeler que les interventions en gestion de changement se produisent dans un contexte organisationnel et communicationnel préexistant et les propositions de changement vont interagir avec ce contexte.

Autissier *et al* (2018) ont classé les nombreux auteurs en gestion de changement selon deux questions centrales, soit un changement imposé ou négocié et un changement étalé dans le temps ou effectué rapidement. Ils ont proposé une matrice du changement (figure 8), aussi appelée cadran managérial du changement. Cette matrice est intéressante puisqu'elle peut nous aider à qualifier les types de changement et voir comment ils pourraient être appliqués au projet de centralisation de services dans son contexte communicationnel et culturel particulier.

Figure 8 : La matrice des changements, Autissier *et al*, 2018



Autissier *et al* expliquent que le **changement continu** arrive dans l'organisation de manière non organisée ou encore à la suite d'une prise de conscience liée à un événement. Le changement émerge puisqu'on a envie d'engager des actions et l'intérêt naît sans trop avoir une idée très précise ni méthodes et échéanciers. Ce changement est négocié et intégré au fonctionnement quotidien et est considéré comme permanent. Ce type de changement est de nature plutôt incrémentale et n'est pas en rupture et n'arrive pas brusquement et de façon imposée, contrairement au **changement dirigé**, qui n'admet qu'une marge de négociation faible, situé à

l'opposé du cadran. Le changement dirigé apporte son lot de frustrations et d'incompréhensions.

Par ailleurs, dans le cas où une direction propose un changement en termes de résultats attendus, soit un **changement proposé**, selon la matrice (figure 8, p.74), les acteurs alors sont plus libres d'utiliser leurs méthodes pour déployer le changement. En ce sens, les méthodes de travail en place selon les installations dans la GOES pourraient être prises en compte.

Autissier *et al* (2018) expliquent dans le cas du **changement organisé** que les objectifs sont difficiles à quantifier et que la finalité du changement n'est pas très bien perçue. On propose ici aux parties prenantes des méthodes de travail et des échéanciers dans une logique d'expérimentation du changement.

Notre démarche d'audit et d'analyse de la culture avec le modèle de Quinn nous a permis de comprendre que le changement a été imposé brusquement, en rupture en 2015, et que le projet de centralisation de services aurait avantage à tendre vers un équilibre et essayer de s'orienter vers un changement plus négocié et étalé dans le temps.

3.2 Comprendre le rôle déterminant qu'occupe la communication

La communication joue un rôle crucial en période de changement, car les travailleurs ont besoin de comprendre le sens du changement et la qualité de la communication va pouvoir réduire l'incertitude et contribuer à une amélioration du bien-être au travail, ce qui peut permettre de réduire, du même coup, les intentions de démissions (Cordelier et Montignac, 2008 ; Colletette, Lauzier et Schneider, 2013 ; Maletto, 2013 ; Lambotte, Donjean et Thomas, 2015 ; Autissier et Moutot, 2016 ; Autisser *et al* 2018). Pour la GOES, cet aspect est crucial puisque comme nous l'avons dit précédemment, l'audit a démontré un taux de rétention du personnel bas dans un contexte de centralisation de services qui comprend une importante part de changement. Une communication tournée vers le dialogue et la confiance est nécessaire (Colletette *et al*, 2013).

3.2.1 Les rôles de la communication

Un grand projet de changement comme la centralisation des services à la GOES est un acte de communication puisqu'il demande une communication soutenue tout au long du projet. La communication joue plusieurs rôles. Elle n'est pas simplement un processus de transmission de l'information, mais une « relation au cours de laquelle les personnes se construisent une représentation du changement et de l'intérêt que celui-ci peut présenter » (Autissier et Moutot, 2016, p. 136). En premier lieu, une bonne communication des gestionnaires avec le personnel est primordiale au partage de la vision de la direction et à la construction d'un sens partagé (Balogun 2006, dans Autissier 2018). Les gestionnaires doivent faciliter le processus de construction de sens afin d'aboutir à une représentation commune du changement avec le personnel (Balogun 2006, dans Autissier 2018).

La communication demeure essentielle tout au long des phases du projet de centralisation de services afin d'informer des étapes et permettre un partage, une mise en commun du changement (Giroux, 1993). La communication est essentielle à la réussite du changement puisqu'elle réunit tous les acteurs et incite à la discussion et à l'harmonisation. La communication, si elle est bien menée, transmet le sens du changement, permet d'informer sur les grandes étapes du projet, fait remonter les préoccupations des employés et assure une rétroaction et des ajustements constants par des outils de mesure de la communication (Fitzpatrick et Valskov, 2014 ; D'Almeida et Libaert, 2014 ; Autissier et Moutot, 2015, 2016).

Gérer le changement requiert que des individus aux aspirations différentes et de culture différente coopèrent parfois à la réalisation d'une œuvre collective (Barnard, 1938 dans Giroux, 1993). En ce sens, la communication est planifiée et est un agent liant. Les dirigeants ont besoin de la coopération de tous les membres de l'organisation affectés par le projet, sans coopération, le changement ne pourra s'effectuer. Les participants au projet doivent être en mesure d'agir, de construire du sens et de communiquer (Giroux, 1993). La communication doit susciter l'engagement dans le changement. Elle est une relation au cours de laquelle les personnes se construisent une représentation du changement et de l'intérêt que celui-ci peut présenter (Autissier et Moutot, 2015, 2016).

La communication est un processus qui s'étale dans le temps (Hawes, 1973, dans Giroux, 1993) : elle est « une chaîne d'interactions, porteuses de légitimité, génératrice d'énergie et d'engagement » (Collins, 1981, 1987 ; Kemper et Collins, 1990 ; Westley, 1990 dans Giroux 1993). En effet, le changement stratégique est un long processus de négociation entre les différents acteurs de l'organisation (Burgelman 2002, dans Autissier 2018) et la communication en est la clé. La communication en gestion de changement intervient à tous les niveaux, assure la cohérence et est un agent unificateur des parties prenantes.

3.3 Comprendre l'importance de développer une relation de confiance

Un manque de communication interne peut susciter la méfiance et le manque d'adhésion, comme nous l'avons vu dans l'audit. La volonté de participer, de prendre part au changement dépend, dans une large mesure, du degré de confiance et d'ouverture à autrui (Touraine, 1988 dans Côté 2007). De quoi est composée cette confiance ? La confiance n'est pas en soi un comportement et ne découle pas d'un choix rationnel, elle est plutôt une prédisposition psychologique qui pousse à l'action. Elle est de l'ordre relationnel, elle favorise la collaboration et se construit dans des activités de coopération. Elle a un rôle intégrateur dans une dynamique de changement. Plusieurs auteurs la définissent comme : « un état psychologique consistant dans l'intention d'accepter la vulnérabilité basée sur des attentes positives quant à des intentions ou à un comportement de la part de l'autre » (Rousseau *et al.*, 1998 dans Côté 2007).

La forte opposition des médecins d'une installation dans le projet de centralisation à la GOES a démontré que la relation de confiance était cruciale lors de projets de gestion de changement et a mis en lumière le rôle à la fois important et intégrateur de la confiance dans une dynamique du changement (Côté, 2007). Lors de ses recherches ethnographiques, Côté a démontré qu'une relation de confiance pouvait stimuler la participation des médecins spécialistes à une initiative de gestion de changement amorcée par les gestionnaires. Ces recherches sur le terrain auprès des médecins ont établi que la confiance peut expliquer un changement réussi ou inachevé. Si la confiance des médecins envers les gestionnaires n'y était pas, les efforts étaient vains. Les

études de Côté peuvent expliquer les résistances des médecins face au projet de centralisation de services sur lequel nous avons basé notre audit.

Les études de Côté ont mis en relief la nécessité des échanges, des activités de coopération et de coordination qui favorisent le développement du phénomène relationnel de la confiance. La confiance est directement reliée à un partage de valeurs communes et d'enjeux collectifs (Côté, 2007). Cette confiance est primordiale aux personnes qui prodiguent des soins comme les médecins puisque la santé des patients (ou bénéficiaires) est entre leurs mains et qu'ils sont directement en contact avec eux. Ils connaissent les besoins des patients et la qualité des services prodigués est essentielle. Ils transmettent l'image de l'organisation au public. Côté a constaté aussi que les médecins cultivaient une méfiance envers les gestionnaires. Ces derniers disaient que les gestionnaires ne connaissaient pas le terrain et cherchaient à faire continuellement des économies. Les études de Côté nous ont été précieuses puisque nous n'avions pas l'autorisation d'interroger les médecins à la GOES, ce qui démontre comme mentionné précédemment dans l'audit, une culture potentielle de méfiance et qui est possiblement symptomatique du manque de confiance.

La confiance est donc primordiale dans une dynamique organisationnelle en milieu hospitalier, car les acteurs cliniciens font régulièrement face à des éléments d'incertitude. La méfiance vis-à-vis des gestionnaires est bien ancrée et la méfiance envers la nouveauté est marquée. Côté a constaté que les médecins pouvaient tarder à opter pour un changement jusqu'à ce que la prévisibilité soit bonne et que la situation comporte moins de risques. En ce sens, pour réduire l'imprévisibilité, plusieurs auteurs sont d'accord avec l'idée d'introduire le changement en plusieurs phases et sur une longue période (Autisier et Moutot, 2016 ; Quinn, 2011). Les employés apprennent par l'expérimentation (Lewin, 1951; Rogers, 1969 ; Quinn, 1980 ; Kolb, 1984 dans Autisier et Moutot, 2015), ce qui conduit à leur adhésion et peut susciter l'innovation chez ces derniers. C'est à travers l'expérimentation du changement que le personnel apprend à développer de nouvelles solutions aux problèmes et à s'engager dans le changement.

3.4 Outiller les gestionnaires et les chefs de service à la communication

Les effets des restructurations et des contraintes organisationnelles sur les travailleurs sont encore plus importants lorsque les décisions sont prises par les instances supérieures sans inclure dans le processus de planification les parties prenantes, dont les employés et les cadres de proximité, qui ont une grande connaissance des services (Grenier et Wong, 2010, dans Pelletier-Bosshard, 2015).

Les pratiques des gestionnaires auraient une importante influence sur la réussite du changement (Mourier et Smith 2001, Marzano, Walter et McNulty, 2008 dans Colletette, 2013). Selon Colletette (2008), le changement devrait être confié à des personnes qui ont un très bon contact avec les employés sur le terrain.

Plusieurs auteurs parlent du rôle primordial de la hiérarchie intermédiaire (Lelord *et al.*, 1999 ; Ménard, 2002 ; Colletette, 2008 ; Yangle et Denis, 2008 ; Bourque, Fitzpatrick et Valskov, 2014 ; Lambotte, Donjean et Thomas, 2015 ; Kotter, 1996 dans Auttissier *et al.*, 2018) ce qui représente, dans le projet de centralisation, les gestionnaires et les chefs de service des sites. Ces derniers seraient un facteur critique à la réussite du projet, car ils sont porteurs de sens et près des employés. À l'écoute des employés, ils peuvent faire remonter l'information à la direction. Ils sont aussi des collaborateurs indispensables pour implanter les stratégies de changement. Il faut bien les outiller, voire les former pour communiquer et veiller à leur engagement pour le projet, en les réunissant et en leur posant régulièrement la question tout au long du projet : Qu'est-ce qui vous préoccupe le plus par rapport au projet, au changement (inspiré de Bareil, 2014). Des efforts doivent être déployés afin qu'ils s'approprient le projet et deviennent des modèles pour les employés. De par leurs comportements, ils doivent incarner la nouvelle vision et la nouvelle culture (Ménard, 2002).

La formation des gestionnaires à bien communiquer avec leurs employés est donc primordiale (L'Italien, 2016). En ce sens, les communicateurs ont un rôle de coaching à jouer. Des outils de communication comme des aide-mémoire, des questions-réponses peuvent aider les gestionnaires à transmettre l'information, mais la présentation de quelques règles de base

d'une bonne communication avec les employés aidera à développer une relation de confiance avec les destinataires et à susciter un dialogue. De plus, les gestionnaires doivent être en mesure de répondre précisément à des questions concrètes comme : « Pourquoi changer ? Vers quoi changer ? Qu'est-ce que cela donnera ? » (Jacob, 2008 dans Marcoux, 2010).

Les gestionnaires doivent être à l'affût des problèmes vécus dans le quotidien des employés et en faire une lecture juste pour en discuter avec eux et pouvoir s'assurer que les employés puissent s'approprier le changement et être mobilisés (Collerette, Lauzier et Schneider, 2013). Le principal défi consiste à établir et à maintenir un lien de confiance et un échange continu entre les employés et les gestionnaires (Collerette, Legris et Schneider, 2003). Aussi, il ne faut pas présumer que l'information se rend bien aux employés et qu'elle est comprise. Il est important de vérifier si l'information circule adéquatement par des sondages effectués auprès des employés tout au long du projet, c'est pourquoi l'audit a vérifié si des sondages avaient été faits depuis la fusion de 2015, ce qui n'était pas le cas. Nous avons recommandé de faire des sondages périodiquement pour favoriser une communication bidirectionnelle et vérifier si les employés étaient bien informés et satisfaits.

3.4.1 Leadership démocratique et gestion de proximité

En matière de conduite du changement au sein d'un groupe, le leadership démocratique se caractérise par un style managérial où le leader participe à la vie du groupe dans laquelle le changement se produit. Le leader encourage et fait des suggestions, mais ne donne pas d'ordre (Allard-Poesie, 2002 dans Autissier *et al.*, 2018). Ce style est beaucoup plus efficace que le rapport de style autoritaire ou permissif sur le rendement et la satisfaction des individus dans un groupe (Lewin, Lippitt et White, 1939 dans Autissier *et al.*, 2018). Un changement imposé peut présenter parfois des avantages à court terme, comme faire gagner du temps, mais il peut donner une illusion que tout se passe bien alors qu'en réalité les problèmes et les frustrations vont ressurgir plus tard (Bourque, Lelord *et al.*, 1999).

Par ailleurs, une transformation réussie est due à un style de leadership positif dans une proportion de 70 % à 90 % des cas et à une gestion adéquate dans une proportion de 10 % à

30 % seulement (Kotter, 1996). D'autres évaluent les taux d'échecs des changements organisationnels entre 30 à 70 % des projets et attribuent ces échecs aux facteurs humains, plus particulièrement aux résistances causées par des facteurs humains (Galosy, 1990 dans Bourque, Lelord, *et al.*, 1999).

En gestion de changement, une approche participative et consensuelle permet d'introduire le changement par consensus social (Collerette, Delisle et Perron, 1997 ; Lewin, Lippitt et White, 1939, dans Auttissier, 2018) par opposition à une approche coercitive et directive. Selon la matrice des changements (figure 8, p. 74), on parle d'un changement plutôt négocié. Ce consensus social peut-être facilité par une gestion de proximité. Par contre, dans le cas étudié, il peut être difficile pour la GOES et sa nouvelle hiérarchie à 16 directions comprenant une centaine de services avec une myriade d'échelons décisionnels d'implanter une gestion de proximité, mais une volonté en ce sens s'est fait sentir, notamment dans les commentaires recueillis lors de l'audit et dans le leasershhip de la GOES.

3.5 Relation avec les employés et la construction du sens

L'importance des processus communicationnels en gestion de changement est capitale et la relation avec les destinataires est primordiale, et ce, bien au-delà du contenu de l'information :

« [...] Les principaux enjeux se situent probablement au niveau de la relation, qui joue un grand rôle dans l'interprétation des messages. Ce qui est en cause, c'est la capacité des promoteurs du changement d'établir une sorte de relation dialogique avec les destinataires, visant à une compréhension partagée des problèmes, des défis et des solutions. Bref, une communication mise au service d'une construction partagée du sens. » (Collerette et Gardère, 2008, p.147).

Plusieurs autres auteurs (Bareil et Johnson, 2016 ; Weick, 2001 ; Orlikowski, 2000, Kim, 1993, Gioia, 1991 et Balogun, 2006, dans Auttissier *et al.*, 2018) parlent également de donner un sens, une vision intégratrice, commune et partagée des différents projets et des initiatives de changement. Cette construction du sens sera créée par les interactions entre les acteurs. Plus la vision sera concrète, plus les employés seront engagés et plus la communication sera bidirectionnelle.

La participation et la collaboration des personnes touchées par le changement constituent donc un élément fondamental à l'acceptation du changement. Une gestion de changement réussie passe par la participation dès le début du projet des parties prenantes, soit les gestionnaires opérationnels et aussi les employés (Eisenstat, Spector et Beer, 1990). Ainsi, plus les parties prenantes seront impliquées dans le projet de façon concrète, meilleurs seront les résultats (Kotter dans Ménard, 2002). De plus, les parties prenantes du changement doivent être des partenaires pour éviter qu'elles ne développent du cynisme et de l'indifférence (Collerette *et al*, 2013). Bref, il est nécessaire de développer un partenariat avec les parties prenantes dès le tout début du projet et, comme nous l'avons vu dans l'audit lors de l'analyse des parties prenantes, l'implication des médecins et des employés assistants techniques est primordiale pour mener à bien le projet de centralisation de services et susciter l'adhésion.

3.6 Relation avec les syndicats

Lorsque l'on parle de parties prenantes, on doit également inclure les syndicats. Il ne faut pas sous-estimer le pouvoir de communication des syndicats qui utilisent de puissants canaux de communications formels et informels (Lambotte *et al* 2015). Qui plus est, ils participent activement à la construction de sens en offrant des clés interprétatives aux situations tel que nous l'avons vu lors de nos observations *in situ*.

Les syndicats ont été rencontrés deux jours avant les employés dans le projet de centralisation, mais ils doivent être réellement consultés, car ils sont des parties prenantes en gestion de changement comme nous l'avons vu dans l'audit. Ils sont sur le terrain et connaissent la culture de chacune des installations et leurs enjeux. Ils sont au cœur de l'organisation depuis toujours, comprennent l'histoire des installations, des employés et ont tissé un lien de confiance important basé sur le dialogue. La récente campagne *C'est assez ! Personnel surchargé* en témoigne puis qu'elle répond à un besoin sur le terrain : les syndicats disent avoir reçu plusieurs confidences de détresse psychologique (<http://www.fsss.qc.ca/assez-personnel-surcharge/>). Les syndicats s'ils ne sont pas parties prenantes du changement peuvent entraîner un blocage de son implantation, c'est un point important à considérer dans le projet de centralisation.

Pour mener un processus de changement, il faut écouter les employés et être présent sur le terrain pour d'abord comprendre la culture organisationnelle et poser un diagnostic. L'audit a permis de recueillir des informations stratégiques nous aidant à comprendre les cultures multiples en présence et le manque d'adhésion à une culture GOES.

La prochaine section du mémoire se consacrera à mieux saisir et évaluer cette culture organisationnelle en revenant sur des recherches qui se sont intéressées au sujet.

« *Culture is the organization's immune system.* »

Michael Watkins, *HBR*, 2013

4. COMPRENDRE ET ÉVALUER LA CULTURE ORGANISATIONNELLE

Retour sur la théorie et intégration à la démarche de l'audit

Plusieurs définitions de la culture organisationnelles existent. Pour certains auteurs, la culture organisationnelle est constituée de croyances et de prises de position partagées par les employés : « la culture organisationnelle est un ensemble dynamique des croyances, des symboles d'une organisation, utilisés par les membres de cette organisation à des fins d'adaptation tant interne qu'externe » (Bertrand, 1991). Bertrand précise que la culture d'une organisation est constituée d'un ensemble, d'histoires, d'idéologies, de valeurs, de rites, de rêves, de significations ou d'attentes partagés par les membres de l'organisation. Cet ensemble de croyances et de symboles fait ainsi partie de la culture « [Ils] sont des réponses au problème de la survie de l'organisation dans son environnement et de sa cohérence interne. Les croyances et les symboles constituent un ensemble de connaissances normatives profondes d'un groupe social donné et en orientent les actions » (Shein, 1985 dans Bertrand, 1991).

Les croyances et symboles qui constituent la culture organisationnelle peuvent être considérés comme des réponses au problème de la survie de l'organisation. Si nous transposons cette théorie aux transformations des centres intégrés en santé et services sociaux depuis plusieurs années, nous pouvons avancer que les employés dans chacune de leur installation ont entretenu un système de croyances et une culture pour assurer leur survie, donner du sens et se protéger. Nous pouvons imaginer également que pour le personnel du réseau de la santé, les croyances et les symboles forment des cultures organisationnelles fortes, profondes et très vivantes dans chacune des installations. Pour Schein, la culture est la religion d'une organisation (Shein, 1985 dans Bertrand, 1991) et elle est enseignée normalement aux nouveaux membres.

Nous pouvons faire un parallèle ici avec les auteurs Yangle et Denis (2008), cités dans le chapitre trois, qui avaient concentré leurs études en milieu hospitalier lors de fusions. Ils attiraient notre attention sur le fait que chaque intervention en gestion de changement se produit dans un contexte organisationnel préexistant. Ce contexte est constitué d'un « patrimoine » de pratiques professionnelles « fondé sur des connaissances tacites et sur un capital social difficile à créer et à transférer, mais qui peut représenter une source considérable d'avantages organisationnels » (Nahapiet et Ghoshal, 1998 dans Yangle et Denis, 2008).

Il est utile d'analyser les organisations comme des milieux produisant de la culture afin de bien comprendre les comportements et stratégies individuels, les fonctionnements collectifs ainsi que les processus de changement sociaux dont les organisations sont composées (Tayechi, 2012 ; Fitzpatrick et Valskov 2014.). Même si l'organisation met tout en oeuvre pour implanter la nouvelle culture de la GOES, elle ne doit pas oublier qu'une nouvelle culture organisationnelle peut prendre des années à s'établir (Jacob dans Marcoux, *Journal les Affaires* 2010). On ne peut inoculer une culture organisationnelle. Les communications doivent s'ajuster aux différentes cultures existantes, et c'est pourquoi à travers l'audit nous avons tenté de mieux comprendre ces cultures.

Par ailleurs, la culture organisationnelle donne du sens aux actions, elle n'est pas dictée, mais elle est le résultat de processus collectifs. Ces processus se traduisent dans des gestes au quotidien (Weick, 2001). En effet, les valeurs et les croyances qui prévalent au sein des groupes sont profondément ancrées dans le quotidien (Schein, 2000, dans Grosjean et Bonneville, 2011). La culture doit cesser d'être vue comme un objet malléable, elle peut prendre des années à s'établir (Jacob dans Marcoux, *Journal les Affaires* 2010).

Plusieurs auteurs s'entendent donc pour dire que, pour mener un processus de changement, il faut d'abord comprendre la culture organisationnelle et poser un diagnostic (Cameron et Quinn, 2011 ; Cameron *et al* 2018; Shein 2000, Johnson *et al*, dans Autissier *et al*, 2018). La culture est un élément central du contexte organisationnel et son diagnostic permet « non seulement de

déterminer les éléments de culture à modifier, mais aussi d'identifier les composantes de la culture sur lesquelles il sera possible de s'appuyer pour faciliter le changement ou au contraire celles qu'il faudra modifier pour éviter les résistances. » (Johnson *et al*, dans Autissier *et al*, 2018).

L'audit a révélé qu'on tente d'inoculer la culture dans la GOES, mais que les installations qui composent la GOES ont déjà des cultures propres et il faudrait les écouter et favoriser le dialogue entre elles et c'est ce que le modèle de Cameron et Quinn (2009), repris dans Cameron et Quinn (2011) et Quinn *et al* (2018) et utilisé pour analyser la culture organisationnelle dans l'audit, nous a permis de comprendre.

Afin d'analyser le type de culture organisationnelle présent dans la GOES, nous avons donc choisi le modèle des valeurs compétitives de Cameron et Quinn (figure 5, p. 55) pour l'audit, car c'est un modèle fiable et valide scientifiquement qui traite de l'influence de la culture organisationnelle sur les phénomènes organisationnels. C'est une typologie qui définit les cultures organisationnelles en fonction de leurs valeurs.

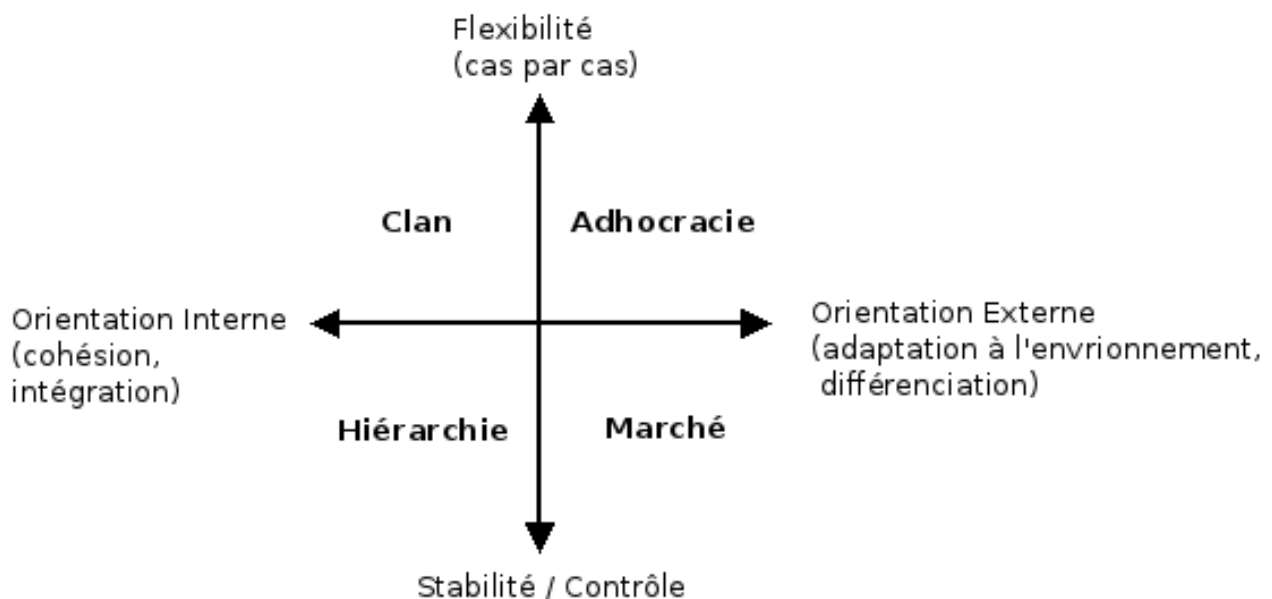
Selon Quinn (2011), les échecs de l'implantation d'une nouvelle culture organisationnelle sont dus principalement à la difficulté à modifier les systèmes humains. Dans le cas de gestion de changement pour le projet de centralisation de services de la GOES, cette typologie qui définit les cultures organisationnelles est très utile. Ainsi le modèle des valeurs compétitives de Quinn aide à mieux comprendre et à évaluer la culture organisationnelle afin d'adapter les stratégies aux situations. Cette compréhension permet d'engager le dialogue et de viser un équilibre. Le modèle est un outil pour ramener vers un meilleur équilibre le type de gestion si nécessaire. Il est intéressant ici de faire un parallèle avec la matrice des changements (figure 9, p. 87) de Autissier *et al* (2018) qui permet aussi de trouver un équilibre dans la façon d'orchestrer le changement.

Dans le modèle de Cameron et Quinn (1999), on peut distinguer deux axes principaux qui indiquent les valeurs organisationnelles. Le premier axe rend compte d'un continuum

« flexibilité - contrôle », tandis que le second témoigne d'un continuum « orientation vers l'interne - orientation vers l'externe ». Les deux axes forment quatre cadrans pour quatre cultures organisationnelles différentes, comme nous avons vu dans l'audit :

- le clan (relations humaines)
 - valeurs de collaboration, engagement, cohésion, intégration
- l'adhocratie (culture du développement et de l'innovation)
 - valeurs de créativité, de changement et flexibilité au changement
- la culture de marché (rationnelle)
 - valeurs de productivité et de performance
- la hiérarchie
 - valeurs de contrôle, de stabilité, d'ordre et de continuité

Figure 9 : Le modèle des valeurs compétitives, Cameron et Quinn, 1999



La section suivante détaille les quatre cadrans de la figure 9, en lien avec des types de valeurs spécifiques, soit le clan, l'adhocratie, la hiérarchie et le marché. C'est un rappel plus détaillé de ce qui a été brièvement expliqué dans l'audit afin d'analyser la culture de la GOES.

4.1 La culture de clan

La culture de clan valorise les relations humaines et les échanges relationnels, la coopération et la cohésion des travailleurs au sein de l'organisation en misant sur une culture de groupe. Basé

sur le potentiel humain, ce type de culture suscite l'engagement et l'épanouissement des travailleurs. La valeur centrale est le soutien social (Cameron et Quinn, 1999; Dextras-Gauthier et Marchand 2013). C'est une culture orientée vers l'interne qui favorise la participation et l'esprit d'équipe pour atteindre les objectifs organisationnels. Les gestionnaires sont perçus comme des mentors qui accordent du soutien à leurs employés ou encore ils peuvent être perçus comme une menace à la cohésion du groupe. L'engagement est très élevé et est bâti sur une confiance mutuelle et un souci de l'organisation pour le bien-être des employés (Cameron et Quinn 2006). Par contre, poussée à l'extrême, la culture de clan peut être néfaste et entraîner un repli et une difficulté à innover et à s'ouvrir vers l'extérieur.

Notons que la culture de clan du modèle de Cameron et Quinn (1999) est associée à de plus faibles problèmes de santé mentale et à un meilleur bien-être chez le personnel (Dextras-Gauthier et Marchand, 2013) que les cultures adhocratiques, hiérarchiques et rationnelles.

4.2 L'adhocratie

L'adhocratie a comme valeurs-clés la flexibilité et l'innovation. Elle met l'accent sur les systèmes de contrôle informels, la communication horizontale, la polyvalence et la participation de chacun dans une forme de travail flexible et décentralisée. La mondialisation et le contexte économique instable conduisent certaines organisations vers des cultures organisationnelles axées sur l'environnement externe, le développement continu et la flexibilité.

Suivant le modèle, les entreprises pour s'adapter au marché compétitif privilégient un type de culture développemental axé sur les valeurs de l'apprentissage, de la créativité, de l'adaptabilité et de la croissance. Les dirigeants et les employés anticipent les changements, expérimentent et innover pour s'adapter à l'environnement externe (Cameron et Quinn, 1999; Dextras-Gauthier et Marchand, 2013). Par contre, la recherche d'excellence et d'objectifs élevés peut se transformer en pression constante et augmenter les heures de travail et le rythme de travail de façon continue jusqu'à l'épuisement ou encore la démobilisation.

4.3 La culture de la hiérarchie

La hiérarchie, quant à elle, valorise la stabilité, la continuité et le sentiment de sécurité d'emploi. Avec des valeurs-clés comme la formalisation et le contrôle, les caractéristiques du

travail sont basées sur des règles et procédures formelles. Les organisations stables, concentrées sur leur environnement interne ne nécessitant pas de s'adapter à leur environnement externe sont davantage ancrées dans une culture de type hiérarchique. Ce type de culture se démarque tout particulièrement par sa stabilité, sa gestion de l'information, sa division spécifique du travail, son efficacité, son formalisme dans les règles et les procédures ainsi que par son contrôle dans ses décisions. Par contre, l'accent sur la stabilité peut aussi se traduire par l'absence de défis et d'autonomie au travail. Le personnel n'a pas l'occasion alors d'utiliser ses compétences, de les développer et d'innover.

Les valeurs organisationnelles centrales de la culture hiérarchique sont représentées par les règles d'autorité et les règlements de l'entreprise. C'est une vision pyramidale des structures organisationnelles. On veut favoriser le contrôle et l'ordre au sein de l'organisation (Cameron et Quinn, 1999; Dextras-Gauthier et Marchand, 2013).

4.4 La culture de marché

La culture de marché valorise les résultats, la productivité, la performance et l'atteinte des objectifs organisationnels. Les entreprises s'adaptent à leur environnement changeant et doivent être concurrentielles pour survivre. Les cultures de marché mettent l'accent sur leur environnement externe et le contrôle. Elles accordent de l'importance aux objectifs organisationnels et à la maximisation de la production. Ce type de culture favorise l'atteinte des résultats, une haute performance et la compétition. Les décisions sont rationnelles et basées sur la rentabilité de l'organisation. Les cultures rationnelles accordent une valeur clé à l'atteinte des objectifs organisationnels (Cameron et Quinn, 1999; Dextras-Gauthier et Marchand, 2013). Par contre, les attentes sont très fortes et la pression pour l'atteinte des objectifs peut se traduire par une augmentation de l'intensité du travail et de l'individualisme au détriment de la collaboration.

Rappelons que l'audit a situé la GOES dans les cadrans du bas, soit entre la culture de marché qui illustre la pression constante pour atteindre des objectifs de performance et la culture hiérarchique représentée par un contrôle pyramidal, du haut vers le bas.

En résumé, les auteurs privilégient l'atteinte d'un équilibre et un ajustement par rapport aux quatre types de culture. Nous suggérons d'utiliser le modèle plus détaillé de Quinn (2011, 2018) à l'Annexe 1 pour analyser et comprendre la culture organisationnelle et le valider auprès d'un échantillon de personnes clés concernées par le projet de gestion de changement. La gestion du changement se fera de façon plus adaptée au contexte communicationnel et culturel.

La prochaine section de ce mémoire découle des résultats de l'audit en apportant des réponses à nos hypothèses de départ. Ensuite, nous présenterons un résumé de points importants pour conduire le changement que nécessite le projet de centralisation de services. Pour terminer, des pratiques gagnantes pour une communication réussie en gestion de changement seront proposées.

« Une transformation culturelle réussie, c'est une transformation qu'on peut observer quotidiennement et concrètement dans des gestes. Ce sont des pratiques de gestion et des comportements qui reflètent les valeurs et les attitudes qu'on souhaite voir émerger dans la poursuite d'une nouvelle vision. »

Réal Jacob, 2010¹⁴

5. CONDUIRE LE CHANGEMENT : LES POINTS IMPORTANTS

L'audit de communication que nous avons réalisé dans le cadre de ce mémoire production a confirmé notre hypothèse de départ selon laquelle un problème d'adhésion et de communication à la GOES est en partie à l'origine de résistances concernant le projet de centralisation. Ce problème d'adhésion peut être relié à un manque de confiance ; un manque de confiance profond des médecins envers une logique d'économie des gestionnaires et probablement que ce manque de confiance peut expliquer partiellement le cynisme des employés à la GOES.

Le choc de la réforme du MSSS a également causé en partie le manque d'adhésion à la GOES. Cette réforme a été imposée dans un laps de temps très court. Pour les projets de centralisation de services à venir, il serait primordial de prendre le temps de consulter les employés et de les inclure dans la vision et la mise en place du projet. Il ne faut pas oublier que ceux-ci sont très attachés à leur installation respective comme l'audit l'a confirmé et que la centralisation de services demandera aux équipes de travailler dans différentes installations.

L'analyse de la culture organisationnelle a aussi confirmé qu'il est important de tendre vers des valeurs humaines. Une attention sera portée à mettre de l'avant les relations humaines et des valeurs comme la transparence, l'écoute, la reconnaissance, l'ouverture, la flexibilité, l'empathie, la considération et le respect. Aucun dispositif de communication ne fonctionnera s'il ne s'inscrit pas dans une relation humaine marquée de respect et d'empathie réelle

¹⁴ Cité dans Marcoux, A-M. (2010). Les secrets d'un changement de culture organisationnelle. *Journal Les Affaires*

(Lambotte *et al*, 2015). Pour conduire le changement dans le projet de centralisation des services, il faudra s'inspirer des valeurs humaines et y aller graduellement étape par étape, selon un changement continu et négocié en impliquant les employés et en étant à leur écoute. Plusieurs volets sont importants pour réaliser le changement, nous en présenterons les principaux.

Les points importants qui suivent découlent des lectures et des recommandations formulées à la suite de la réalisation de l'audit afin de susciter l'adhésion et l'engagement. Voici un rappel de ces recommandations.

- Aller à la rencontre des employés et leur donner une place.
- Reconstruire une relation de confiance.
- Favoriser une communication bidirectionnelle et transversale.
- Reconnaître les cultures et valeurs existantes.
- Rééquilibrer la culture vers le cadran humain.
- Favoriser la transparence et l'écoute empathique.
- Viser une perspective à plus long terme.
- Mesurer la communication de façon continue.

5.1 Une gestion de proximité et le développement d'un lien de confiance

L'audit nous a fait comprendre que plusieurs installations de la GOES sont de véritables institutions québécoises qui font partie du patrimoine. Avant la fusion et le nouvel organigramme avec les 16 directions, la gestion était de proximité. Chacun se connaissait personnellement et connaissait les histoires des autres, la mémoire collective était utilisée afin de résoudre les problèmes. La structure de clan et la grande famille étaient bien réelles. Une bonne façon de s'adapter à cela dans la réalisation du projet de centralisation de services est d'opérer par une gestion de proximité sur le terrain avec les employés.

Les gestionnaires doivent rencontrer les équipes régulièrement pour recueillir les commentaires et les idées. Chacune des équipes des installations dans les services que l'on veut fusionner a sa couleur propre. On doit reconnaître la culture et les valeurs existantes des parties prenantes.

Une compréhension profonde des cultures en place est indispensable afin de réaliser avec succès les initiatives de fusion de services, tel que le projet de centralisation de services.

Les commentaires recueillis dans l'audit lors de la rencontre avec le syndicat sont éclairants. Le représentant du syndicat disait que lorsque les syndicats ont fusionné, qu'il était important de respecter les façons de faire propre à chacune des installations, qu'ils n'avaient pas imposé une façon de faire précise et que cela avait bien fonctionné. Nous croyons que, pour les projets de centralisation de services, on doit respecter la façon de faire du personnel ou du moins en discuter avec eux, de façon négociée et transparente. C'est une preuve de confiance et de respect qui va reconstruire le lien de confiance qui a été brisé.

En agissant de cette façon, on considère et on reconnaît les cultures en place et on rééquilibre vers des valeurs plus humaines (Cameron et Quinn, 2011), la gestion tient moins du cadran hiérarchique ou de marché où la performance est importante et se déplace vers les relations humaines et plus de flexibilité. Les idées proviendront de la base et remonteront vers le haut et la communication bidirectionnelle sera encouragée et valorisée.

5.2 Susciter l'adhésion et l'engagement

Nous pensons qu'il serait souhaitable que le Service des communications, avec l'aide du Service des ressources humaines, suggère stratégiquement la mise en place d'un comité de travail transversal réunissant des parties prenantes clés, soit les gestionnaires acteurs du changement et les gestionnaires de proximité en vue de discuter de la façon d'implanter et d'harmoniser la gestion de changement en essayant de trouver un équilibre et d'assurer l'appui indéfectible de la haute direction. En plus du modèle de Cameron et Quinn, on pourrait utiliser la matrice de gestion de changement d'Autisser *et al* (figure 8, p. 74).

Pour susciter l'adhésion et l'engagement envers le projet, le développement d'une vision commune est essentiel au départ. On doit présenter cette vision aux parties prenantes et la confronter, la moduler et obtenir un consensus autour de cette vision. Il serait intéressant qu'une personne des communications aide à planifier une rencontre qui pourrait avoir lieu sur

le thème de la vision du projet. Comment mettre en mots et en images le projet, pour développer une vision commune? Quels outils pourraient être mis à la disposition des participants? Différentes parties prenantes sont importantes dans le projet de centralisation de services : les médecins, les pharmaciens, les assistants techniques, les syndicats, les gestionnaires, pour ne nommer que ces principaux. Un groupe de discussion autour de la vision pourrait être mis sur pied composé de ces trois catégories de personnel. Le personnel se sentirait ainsi entendu et considéré. Il pourrait y avoir également des entretiens de la direction avec des membres de tous les niveaux hiérarchiques.

5.3 Mettre sur pied des équipes de travail

Afin d'assurer une gestion de proximité et d'inclure les employés dans le projet et la recherche de solutions, une mise sur pied d'équipes de travail abordant les principaux jalons du projet serait tout indiquée. Les équipes pourraient discuter de thèmes comme la formation, la mise à niveau des installations, le partage des ressources et la reconnaissance des bons coups. Réunir les employés permet à ces derniers de mieux se connaître et d'apprendre à travailler ensemble. De plus, ces équipes pourraient susciter un nouveau sentiment d'appartenance.

La mise sur pied d'une équipe de travail réunissant des employés de longue date de toutes les installations est aussi recommandée. Il serait intéressant de faire connaître les traditions et les savoir-faire de chacune des installations dans le projet de centralisation de services, cela assurera un transfert de connaissances et c'est l'image de marque qui se construira à travers les traditions. Les histoires à raconter de chacune des installations stimuleront l'adhésion. Citons comme exemple l'Hôpital Notre-Dame qui a tenté de reproduire sa recette ancestrale de sauce à spaghetti des années 1980 (Masbourian, février 2017, *Radio-Canada, Gravel le matin*). Les employés ont fait des recherches pour retrouver la recette originale qui était si appréciée. Une employée a même reconnu l'écriture de son père.

La GOES aurait avantage à raconter ses belles histoires, ses réussites et à les faire revivre. Par exemple, est-ce que des pratiques ou des activités de groupe (compétitions amusantes, tournois, recettes, activités rassembleuses, pratiques professionnelles gagnantes, etc.) ont été

abandonnées et pourtant fonctionnaient bien et de quelle façon les faire renaître et les partager pour susciter la cohésion et l'attachement ?

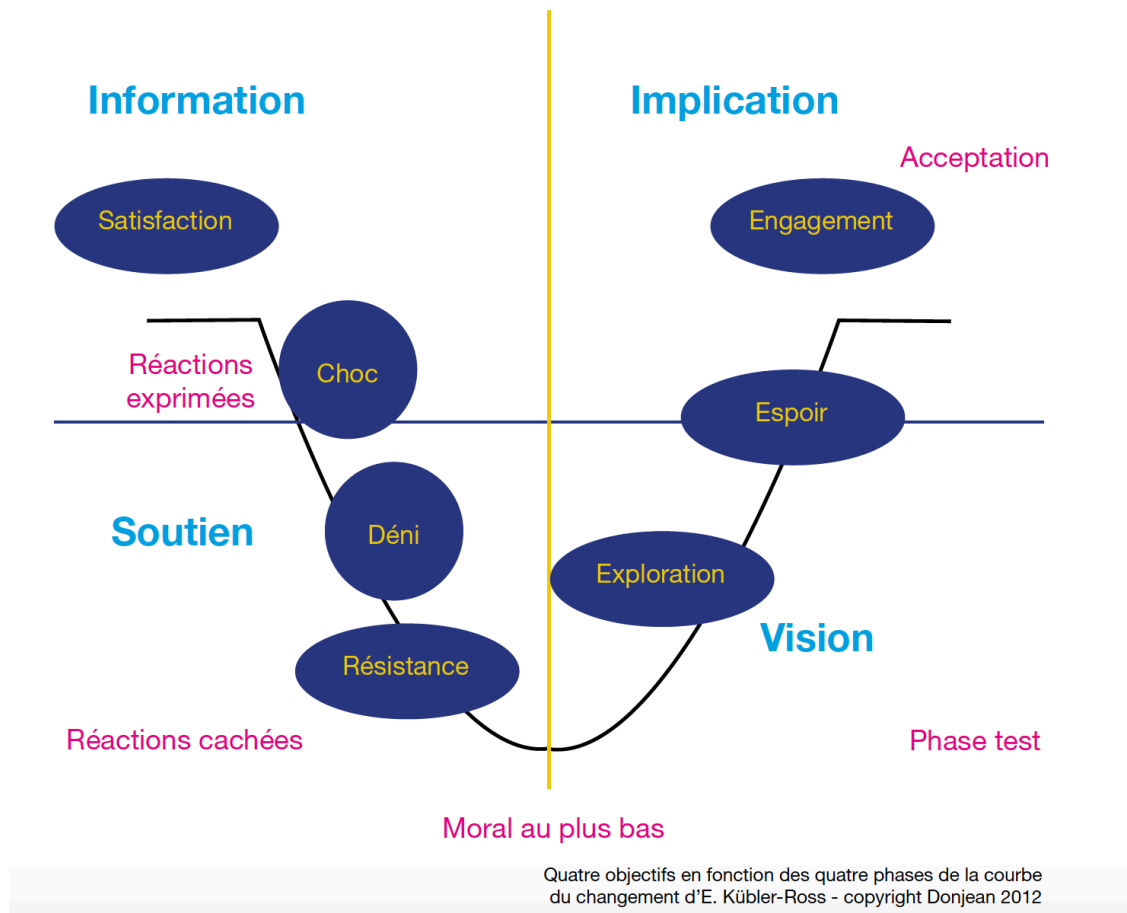
5.4 Mettre en place des cellules d'écoute

Les résultats de l'audit ont confirmé un manque d'écoute important. Le changement est difficile pour les employés et ces derniers, selon l'audit, ont déjà été éprouvés par la restructuration de 2015. Nous recommandons de mettre en place des cellules d'écoute pour que le personnel puisse s'exprimer. Ces cellules d'écoute assureront la bidirectionnalité des communications en suscitant un dialogue. Le canal de communication sera rouvert. Actuellement, on réfère le personnel au programme d'aide aux employés qui est un service d'aide psychologique externe. C'est largement insuffisant et « extérieur » à la GOES. Le programme d'aide est d'ailleurs très peu consulté. De plus, il peut être vu comme si c'était l'employé qui avait un problème et que ce problème ne concernait pas l'organisation (Bourbonnais *et al*, 2000).

Le contexte de changement organisationnel du projet de centralisation de services demande une communication, un dialogue en continu tout au long du projet. Les gestionnaires devront être *coachés* par les communicateurs pour développer leur capacité à communiquer, pour expliquer les choses, conduire des débats et vivifier le dialogue social (D'Almeida et Libaert, 2014).

La courbe du changement de Kübler-Ross (Lambotte *et al*, 2015) et ses quatre phases pour déterminer les canaux de communication à utiliser (figure 10, p. 96) est fort utile afin d'assurer un dialogue avec les employés de façon continue tout au long du projet pour qu'ils se sentent considérés et écoutés (Lambotte *et al*, 2015). Ces auteurs expliquent que l'utilisation des canaux de communication varie en fonction de la phase du changement, mais qu'on doit privilégier en tout temps en gestion de changement une communication riche en « face à face ».

Figure 10 : La courbe de changement de Kübler-Ross, Lambotte *et al*, 2015

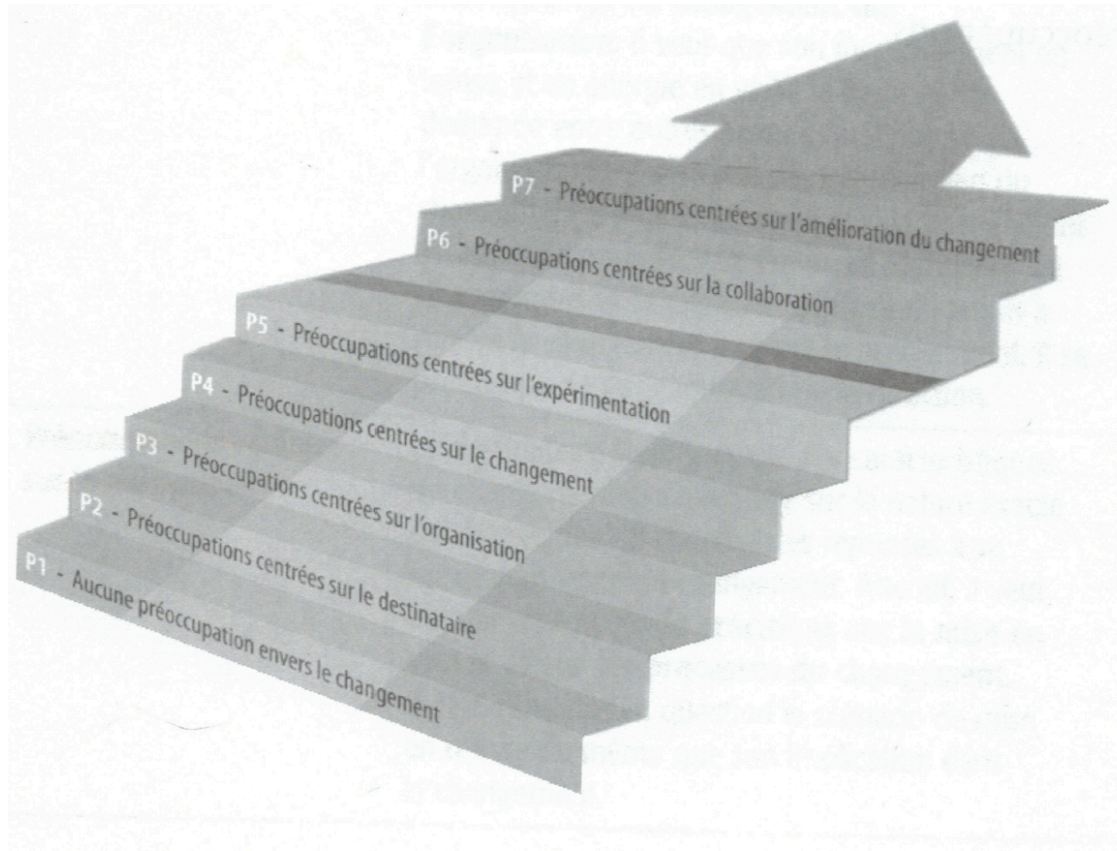


Selon la courbe du changement de Kübler-Ross, en période de choc, il est préférable d'utiliser les canaux qui donnent de l'information, par contre ces canaux doivent être de proximité, en rencontre de groupe, par exemple, avec un document question-réponse détaillé. En période de révolte et de déni, on privilégie l'écoute, en période de négociation on utilise les canaux qui favorisent l'expression de la vision. Au terme de la phase d'acceptation et d'intégration, des canaux privilégiant la célébration et la reconnaissance sont recommandés.

Pour conduire le changement en misant sur l'écoute des employés, le modèle des phases de préoccupations de Bareil (2014) gagne à être utilisé (figure 11, p. 97) puisqu'une gestion attentive du changement passe par une compréhension des problèmes qui y sont vécus. Rappelons qu'il n'y a pas de changement qui peut se réaliser avec succès sans la participation et

l'acceptation des employés et que le succès du changement est influencé bien sûr par des éléments du contexte, mais aussi en partie par les différences individuelles (Walker, Armenakis, Bernerth, 2007, dans Bareil, 2014). Nous avons vu dans l'audit qu'il y avait de la résistance et une méfiance du personnel, alors ce modèle qui est orienté sur l'humain est tout indiqué.

Figure 11 : Les 7 phases de préoccupations du destinataire, Bareil, 2014



C'est un modèle qui permet de demeurer sensible aux questions humaines puisque tout changement provoque des préoccupations (Bareil, 2014). Il suggère de tenir compte des sept étapes des préoccupations du destinataire. De plus, il recommande tout au long du projet de régulièrement sonder les parties prenantes et d'ajuster le tir en fonction des préoccupations en leur posant la simple question : Qu'est-ce qui vous préoccupe le plus par rapport au changement? Cette question peut être posée en groupe, par questionnaire ou de façon individuelle. C'est une façon d'être véritablement à l'écoute des employés et de créer des liens de confiance.

Plusieurs auteurs parlent du rôle primordial de la hiérarchie intermédiaire (Bourque, Lelord *et al.*, 1999 ; Ménard, 2002 ; Colletterie, 2008 ; Yangle et Denis, 2008 ; Lambotte *et al.*, 2015 ; Fitzpatrick et Valskov, 2014, Kotter, 1996 dans Auttissier *et al.*, 2018) ce qui représente, dans le projet de centralisation, les gestionnaires et les chefs de service des sites. Ces derniers seraient un facteur critique à la réussite du projet, car ils sont porteurs de sens et près des employés. À l'écoute des employés, ils peuvent faire remonter l'information à la direction. Ils sont aussi des collaborateurs indispensables pour implanter les stratégies de changement. Il faut bien les outiller, voire les former pour communiquer et veiller à leur engagement pour le projet, en les réunissant et en leur posant également régulièrement la question tout au long du projet : Qu'est-ce qui vous préoccupe le plus par rapport au projet, au changement (inspirée de Bareil, 2014). Des efforts doivent être déployés afin qu'ils s'approprient le projet et deviennent des modèles pour les employés. De par leurs comportements, ils doivent incarner la nouvelle vision et la nouvelle culture (Ménard, 2002).

5.5 Mesurer la communication à l'aide d'indicateurs

Comme nous l'avons vu dans l'audit, la mesure de la communication était une importante faiblesse de la GOES. Les plans de communications manquaient d'efficience puisque les objectifs de communication n'étaient pas SMART (simple, mesurable, atteignables, réalistes et temporellement définis). Il est important dans les plans de communication futurs de définir des objectifs qui répondent à ces critères et de prévoir en amont les éléments d'évaluation.

Il est primordial aussi de mesurer la communication en processus de gestion du changement (Tupper *et al.*, 2015). Par exemple, par une enquête de climat social (écoute réciproque, dialogue, considération, reconnaissance) par l'entremise de sondage avant, pendant et après le projet. Aussi, il serait important de mesurer l'adhésion au changement et de mesurer la performance des outils de communication à l'aide de questionnaires. Une bonne idée est de former des groupes de discussion où des questions ouvertes sont posées (assorties de questionnaires à remplir de façon confidentielle). C'est une façon simple de mesurer la

communication et cela ne représente pas d'investissement monétaire important (Thériault, 2000). Il faudra prévoir par contre un coût en terme de temps et de ressources humaines.

5.6 Introduire le changement en plusieurs phases

Comme nous l'avons vu, pour réduire l'imprévisibilité, plusieurs auteurs sont d'accord avec l'idée d'introduire le changement en plusieurs phases et sur une longue période. Il peut être intéressant de mettre sur pied un projet pilote afin d'expérimenter le changement et d'influencer des pairs. Ensuite, un deuxième projet dans une autre équipe est lancé et s'inspire de cette première expérience, mais utilisera les bons coups du premier projet et ainsi de suite. Les membres de l'équipe du projet pilote pourraient devenir des champions inspirants.

Par ailleurs, en ce qui concerne le projet de centralisation de services, il peut être gagnant de présenter des exemples réussis et comparables de projets de fusions de services dans d'autres provinces canadiennes ou ailleurs dans le monde et de s'en inspirer. Cela peut être rassurant pour les employés et les médecins qui feront davantage confiance au projet.

Pour faire suite aux volets importants à considérer, des pratiques d'excellence ont été formulées pour guider le changement lors des fusions de services qui sont nombreuses actuellement dans les grandes organisations en santé au Québec. Ces recommandations inspirées aussi de la réflexion suscitée par la production de l'audit permettront de mieux positionner les communications et de construire des plans de communication stratégiques

6. PRATIQUES D'EXCELLENCE POUR UNE COMMUNICATION EFFICACE EN GESTION DE CHANGEMENT

Les recommandations suivantes aideront à guider les communications dans un contexte de gestion de changement comme celui du projet de centralisation de services que nous avons étudié. Elles découlent des observations de l'audit et du fait que les résistances étaient importantes à la suite de la présentation du projet de centralisation. Elles accordent une place véritable aux parties prenantes et encouragent le dialogue. L'écoute et le respect des cultures existantes sont importants tels que l'a aussi démontré la recension des écrits. On doit chercher à mettre en valeur les cultures, les connaissances et le savoir-faire des installations de même que la culture émergente et à trouver des points de convergences entre ces dernières.

Ces recommandations peuvent s'appliquer également aux autres centres intégrés en santé et services sociaux qui auront des projets de centralisation de services à mettre en place. De plus, elles peuvent aider les communicateurs d'autres organisations qui ont à accompagner des gestionnaires dans des projets de gestion de changement. Comme les communicateurs ont une position stratégique et que les projets de gestion de changement font partie intégrante des organisations d'aujourd'hui, il devient nécessaire que les communicateurs soient outillés pour accompagner les acteurs du changement.

En regard des pratiques suivantes en gestion de changement, il est important de rappeler que la participation des personnes touchées par les changements constitue un élément fondamental à leur acceptation. De plus, le communicateur doit assister avec les gestionnaires à certaines rencontres avec les employés de façon à saisir la dynamique et ce qui se passe sur le terrain. Il doit aussi être impliqué au niveau décisionnel pour assurer la cohérence entre la vision de la direction et la communication aux employés. Les recommandations tiennent compte de ce principe.

Enfin, il serait bon d'envisager, dans le contexte de crise que vivent actuellement la GOES et les centres intégrés de santé et services sociaux, de faire un projet pilote d'abord et d'opérer le changement en plusieurs phases étalées dans le temps pour les grands projets de gestion de changement. Nous recommandons aux organisations qui ont à gérer un changement important de respecter une séquence de communication afin de rencontrer tous les acteurs concernés et d'éviter les rumeurs. D'abord, la haute direction doit être partie prenante et porteuse du projet. Ensuite viendront les syndicats, les différents comités, les employés, les fournisseurs et les médias, s'il y a lieu. Rappelons que les acteurs principaux doivent être rencontrés au tout début du projet, idéalement avant les consultants externes. Dans le cas du projet de centralisation de services, des consultants des hautes études commerciales avaient été impliqués en amont du projet.

Par ailleurs, une vigie des médias traditionnels et sociaux est importante. On devra bien informer les médias tout au long du projet et on veillera à assurer une bonne séquence communicationnelle, soit de toujours informer les employés en premier lieu (Maisonnette 2010; Yates, 2018). Informer et entretenir le dialogue avec les employés tout au long du projet évitera que ces derniers apprennent par l'entremise de sources externes ou par les médias d'information de nouvelles informations concernant l'organisation, ce qui minerait le climat organisationnel et l'adhésion au projet (Maisonnette, 2010; Yates 2018).

6.1 Écouter

Nous recommandons d'écouter les différentes parties prenantes pour bien cerner les enjeux, les impacts pour les employés, ainsi que les histoires collectives et les problématiques et adapter les mécanismes de communication.

Il est important d'avoir de l'empathie vis-à-vis des inquiétudes des employés. Être prêt à écouter et à comprendre le mécontentement des employés sans essayer de convaincre dans l'immédiat. Accueillir les résistances sans les critiquer : elles sont normales (Bareil, 2004). Il est nécessaire de bien saisir les pertes et les deuils qu'auront à vivre les employés à cause de ce changement selon les phases de préoccupations de Bareil (figure 11, p. 97) qui sont adaptées à un projet de changement important. Le modèle permet de demeurer sensible aux questions

humaines et suggère de tenir compte des sept étapes des préoccupations du destinataire. De plus, il recommande, tout au long du projet, de régulièrement sonder les parties prenantes et d'ajuster le tir en fonction des préoccupations en leur posant la simple question : Qu'est-ce qui vous préoccupe le plus par rapport au changement?

Nous recommandons de présenter le projet de centralisation de façon succincte et imagée, de faire valoir les gains et parler de succès de projets semblables, mais toujours dans la transparence afin de donner l'heure juste (difficultés, problèmes actuels, économies imposées, etc.). On prend soin de mettre en place un mécanisme d'écoute afin de recueillir les commentaires et les idées des employés (boîte à idées, feuille de commentaires, atelier, etc.). Une rétroaction sur les commentaires doit être faite rapidement par le gestionnaire qui pourra en discuter avec les équipes et faire remonter l'information.

Cette mise en place de mécanismes d'écoute doit se faire parallèlement avec l'inventaire de ce que le changement remet en cause pour en discuter avec les employés en collaboration avec les ressources humaines (savoirs, organisation du travail, nouvelles tâches, motivations, outils de travail, climat de travail, pratiques de gestion, valeurs, etc.). On recommande de demander aux employés comment ils aimeraient être informés et comment ils pourraient participer au projet ou du moins s'ils aimeraient s'impliquer (groupes de travail, aménagement, activités).

On doit visiter les différentes équipes des installations régulièrement en face à face afin de recueillir les préoccupations et idées des employés.

6.2 Comprendre les cultures

Nous recommandons que les mécanismes de communication tiennent compte du contexte organisationnel et des différentes cultures en place. Pour ce faire, on recommande d'utiliser le modèle de Cameron et Quinn (2011) et Quinn *et al*, (2018) pour analyser et comprendre les cultures organisationnelles et en discuter auprès d'un échantillon de personnes concernées par le projet de gestion de changement (gestionnaires, professionnels, employés, syndicats, etc.). Cette étape permettra de s'ajuster et de repositionner les communications par exemple vers

plus d'équilibre, vers des valeurs, des communications plus riches, plus humaines si un déséquilibre semble se manifester vers trop de contrôle et de performance. L'exercice pourrait se faire en collaboration avec les ressources humaines.

6.3 Introduire le changement en plusieurs phases

Nous recommandons d'implanter le projet par étapes et d'introduire le changement en plusieurs phases. Par exemple, séquencer le projet en différentes petites étapes. Une étape préalable est de définir un environnement propice au changement et une harmonisation au sein de la direction. Les communicateurs ont ici un rôle stratégique et important pour forcer les intervenants du changement à harmoniser leurs propos et à élaborer une vision, une histoire solide. Il s'agit de provoquer les rencontres, susciter la discussion pour créer une coalition et une direction claire. Ensuite, le projet pourra être présenté, confronté et adapté avec les différentes parties prenantes. Suivront les étapes de la formation, du développement durable, le lancement des travaux de mise à niveau, la mise en œuvre, la formation, le premier projet pilote, etc. Il est important d'encourager les réussites et de communiquer les étapes d'avancement de façon continue tout au long du projet, de consolider les acquis et de faire en sorte que cela perdure, et ce, au-delà de la mise en œuvre du changement. On ne doit pas arrêter de démontrer les avantages du projet.

En ce qui concerne l'expérimentation pour susciter l'adhésion au changement, un projet pilote peut être une bonne idée afin d'expérimenter le changement et d'influencer des pairs. Ensuite, un deuxième projet dans une autre équipe est lancé et s'inspire de cette première expérience, mais utilisera les bons coups du premier projet et ainsi de suite

6.4 Accompagner les gestionnaires

Pour bien accompagner les gestionnaires et les gestionnaires intermédiaires, on doit d'abord les informer et les écouter pour s'assurer de leur adhésion au projet afin qu'ils soient en mesure d'être des ambassadeurs du projet. Ensuite, il conviendra de les former et de les outiller pour qu'ils sachent comment bien communiquer l'information à leurs employés. Quelques moyens

mis à leur disposition peuvent inclure une fiche synthèse qui reprend les principaux messages clés, gains du projet, étapes importantes, une séance de questions-réponses, etc.

6.5 Accompagner dans le changement

Prendre en compte la courbe du changement de Kübler-Ross (figure 10, p. 96) et ses quatre phases pour déterminer les canaux de communication à utiliser : en période de choc utiliser les canaux qui donnent de l'information (utiliser aussi le dialogue lors de rencontres préparées – questions-réponses); en période de révolte et de déni, privilégier ceux qui se centrent sur l'écoute; en période de négociation, utiliser ceux qui privilégient l'expression de la vision. Au terme du processus d'acceptation et d'intégration, miser sur des canaux adaptés à la célébration et à la reconnaissance.

6.6 Mesurer

Fixer des objectifs SMART : spécifiques, mesurables, acceptables, réalistes et temporels. S'assurer que ces objectifs sont en lien avec les objectifs organisationnels. Associer les objectifs à des indicateurs de mesure afin d'évaluer la communication. Suivre les indicateurs tout au long du projet.

Mesurer l'engagement et la compréhension du projet tout au long du processus à l'aide de sondages ou de groupes de discussion et assurer une rétroaction continue et un dialogue.

Opérer une veille stratégique des réseaux sociaux de l'organisation, mais aussi des différentes parties prenantes s'il y a lieu.

6.7 Assurer un partenariat et une mise en valeur

Orienter les stratégies de communication dans un sens de partenariat, d'écoute, de coconstruction ou de codéveloppement du projet avec les parties prenantes (gestionnaires intermédiaires, employés). Stimuler la mémoire collective, mettre de l'avant les savoir-faire et les traditions de chacune des installations.

Souligner les bons coups et donner des marques de reconnaissance tout au long du projet par un programme de reconnaissance. Par exemple, les employés doivent suivre de la formation ou exécutent avec brio de nouvelles tâches ou une première étape du projet? En parler et les récompenser. Souligner les grandes étapes.

6.8 Faire participer les employés au changement.

Pour susciter l'expérimentation, le partage et l'apprentissage, mettre sur pied des groupes de travail selon des thèmes ciblés afin de faire participer les employés pour qu'ils s'approprient le projet. Plusieurs thèmes pourraient être proposés en collaboration avec les ressources humaines, soit la formation, les activités sociales, la mise à niveau des installations, le développement durable, etc.

Dans les grandes organisations comme les centres intégrés qui comportent de nombreuses directions, il peut être nécessaire de sélectionner des employés mobilisés et de leur demander de devenir des ambassadeurs des projets qui comportent une gestion de changement importante.

6.9 Communiquer de façon riche et soutenue

Assurer un dialogue, une communication riche et continue tout au long du projet. Communiquer clairement quant aux objectifs, aux priorités, aux plans d'intervention, aux limites et aux difficultés, afin de réduire la part d'inconnu qui tend à engendrer des résistances au changement. Le but est que les gestionnaires intermédiaires et le personnel comprennent la situation au fur et à mesure de son avancement.

Assurer un dialogue en continu sur le projet c'est s'assurer que le personnel puisse prévoir les changements à venir et susciter la confiance. C'est aussi obtenir une rétroaction continue des gestionnaires intermédiaires et des employés pour réajuster le tir et s'adapter. Une question est importante, celle de demander aux employés : Qu'est-ce qui vous préoccupe le plus par rapport au changement? Les réponses susciteront un dialogue et permettront d'ajuster les communications au fur et à mesure de l'avancement du projet.

« La contribution des communicateurs en gestion de changement est profondément humaniste. Elle vise à un partage, à une mise en commun du changement. »

Giroux, 1993 p. 23

CONCLUSION

Ce mémoire a préparé le terrain à l'élaboration de futurs plans de communication stratégiques à la GOES. C'était une étape essentielle pour bien comprendre les enjeux communicationnels et organisationnels et pouvoir poser un diagnostic et des recommandations.

L'audit de communication que nous avons réalisé dans le cadre de ce mémoire a révélé un problème d'adhésion et de communication à la GOES qui générerait d'importantes résistances concernant le projet de centralisation de services. Ajoutons qu'un manque de confiance envers les gestionnaires du changement est également à l'origine du problème d'adhésion. Le personnel, dont les médecins, n'adhère pas à la logique d'économie et de performance imposée qui entre en dissonance avec la qualité des soins et services dispensés à la population.

Le manque d'écoute des employés et la perte d'adhésion de ces derniers fragilisent l'organisation qui est sur le point de lancer d'importants projets de fusion de services. Il est nécessaire de prendre un moment d'arrêt pour comprendre et écouter les employés afin de les inclure dans ces projets et de susciter leur mobilisation. Une compréhension profonde de la culture de chacune des installations est importante. Il semble tout indiqué de mettre en place des cellules d'écoute et des groupes de discussion pour maintenir et assurer le dialogue social. Aussi, des rencontres en face à face entre le personnel, les gestionnaires du changement et la haute direction sont primordiales. Pour le projet de centralisation de services, on recommande d'y aller graduellement, de négocier le changement, de faire participer les employés et d'avoir recours à l'expérimentation grâce à un projet pilote inspirant qui pourra conduire vers les prochaines étapes.

Rappelons qu'en contexte de changement organisationnel, on doit miser sur la communication interne. L'écoute de l'organisation est cruciale ainsi que de veiller à ce que l'information circule et de façon continue. Pour conduire le changement dans la GOES, il est important de tendre vers des valeurs humaines (Quinn *et al*, 2018) et une attention doit être portée à mettre de l'avant la transparence, l'écoute, la reconnaissance, l'ouverture, la flexibilité, l'empathie, la considération et le respect. Aucun dispositif de communication ne fonctionnera s'il ne s'inscrit pas dans une relation humaine marquée de respect et d'empathie réelle (Lambotte *et al*, 2015). Les employés ont beaucoup à donner dans le projet de centralisation de services si on réussit à susciter leur engagement et à reconnaître leurs réussites.

La production de l'audit a servi à comprendre une partie de la culture profonde de la GOES, de ses difficultés et de tout le potentiel de mise en valeur des traditions et du savoir-faire qu'elle recèle. Le problème d'adhésion à la GOES cache un grand attachement aux installations. Nous l'avons entendu des employés : « C'est notre hôpital, on en prend soin ». Les gens sont encore dévoués et les communicateurs ont un travail indispensable à faire : maintenir le dialogue, comprendre la culture et réunir les parties prenantes.

Sans l'audit de communication et ses recommandations, il sera difficile d'établir un plan de communication stratégique de gestion de changement pour la GOES. Les recommandations permettront de définir des objectifs, des stratégies et de choisir les moyens appropriés pour les réaliser. La communication doit être mesurée, que ce soit pour le projet de centralisation de services ou pour le Service des communications. Mesurer en continu est primordial pour rectifier le tir au fur et à mesure des projets, et assurer l'adhésion et la réussite.

Cette réflexion essentielle, opérée grâce à l'audit de communication, nous a amenés à comprendre la place déterminante qu'occupe l'écoute et la prise en considération des parties prenantes en communication. Plus particulièrement, à l'importance pour l'organisation de développer une « architecture de l'écoute intégrée entièrement à ses processus, à ses

technologies ainsi qu'aux habilités et aux attitudes de ses spécialistes en communication » (Macnamara, 2015 dans Yates, 2018, p. 278). Cette architecture comprend une culture de l'écoute et des compétences et ressources axées sur l'écoute qui évacuent la culture du secret et la rétention de l'information au bénéfice de l'ouverture et du dialogue. Nous croyons que les communicateurs doivent être les artisans de cette architecture en établissant un dialogue véritable qui s'inscrit dans une culture organisationnelle de l'écoute .

Une étude australienne (Macnamara, 2015) a révélé que la majorité des grandes organisations investissent la majeure partie de leurs ressources à des moyens d'expression et de diffusion au détriment des moyens d'écoute. Pourtant, la communication n'est pas seulement une courroie de transmission d'informations, mais elle a une pleine valeur relationnelle qui favorise la cohésion sociale (Grosjean et Bonneville, 2011). Elle est relationnelle, car le bonheur et l'adhésion des employés passent par des valeurs humaines, par la confiance, la reconnaissance et le respect de ce qu'ils sont, de ce qu'ils font et de ce qu'ils ont fait.

Comme nous l'avons vu, la communication repose sur une analyse rigoureuse du contexte dans lequel elle s'inscrit. Elle doit occuper une place stratégique et neutre entre l'employeur, le syndicat et les employés et elle ne doit pas être politique ou vue comme un instrument de propagande ou de manipulation. Elle doit être authentique pour maintenir le dialogue avec les parties prenantes et stratégique pour réunir les intervenants autour d'une vision partagée.

Professionaliser le métier de communicateur ou de communicologue aiderait à la reconnaissance du rôle stratégique de la communication au sein des organisations. La profession définirait le rôle essentiel et attendu du communicateur qui posséderait habiletés et attitudes à conduire une communication transparente et éthique. Un rôle de mise en place d'une architecture de l'écoute et de mise en œuvre des grandes orientations de l'organisation.

Cet encadrement de la profession procurerait des balises, un titre réservé, des guides précis pour, par exemple, mesurer en continu la communication, conduire des audits de

communication, et ce, au bénéfice de la protection du public et de l'éthique professionnelle. Le communicateur devra respecter un code de déontologie imposant des devoirs envers le public et la profession. Il deviendrait un gardien de l'éthique de la communication organisationnelle au coeur de nos organisations publiques. En ce sens, plusieurs auteurs ont discuté de l'importance de la professionnalisation et certains participent activement au Réseau international sur la professionnalisation des communicateurs (Baillargeon, David, Lambotte, 2013; Bessières, 2017; Guilhaume, 2017).

Enfin, il serait intéressant d'explorer, dans le cadre d'autres recherches, la consolidation du rôle et de la fonction de communicateur vis-à-vis d'autres groupes professionnels notamment lors de projets de gestion de changement qui comprennent une notion de protection du public.

BIBLIOGRAPHIE

- Archambault, H. (5 février 2015) Projet de loi 10 dans le réseau de la santé : la réforme bulldozer de Barette adoptée vendredi. *Le Journal de Montréal*. Repéré à <https://www.journaldemontreal.com/2015/02/05/une-reforme-bulldozer>
- Autissier, D., Vandangeon-Derumez, I., Vas, A., Johnson, K. (2018). *Conduite du changement : concepts clés, 60 ans de pratiques héritées des auteurs fondateurs* (3^e édition). Paris : Dunod.
- Autissier, D., Moutot, J.-M. (2016). *Méthode de conduite du changement : diagnostic, accompagnement, performance* (4^e édition). Paris : Dunod.
- Autissier, D., Moutot, J.-M. (2015). *Le changement agile : se transformer rapidement et durablement*. Paris : Dunod.
- Baillargeon, D., David, M. D., Lambotte, F. (2013). Introduction : Dynamiques, tensions et vecteurs de professionnalisation des communicateurs, *Communication & professionnalisation*, no 1, Resiproc. Repéré à <https://ojs.uclouvain.be/index.php/comprof/article/view/213>
- Bareil, C. (2014). *Gérer le volet humain du changement* (9^e éd.). Québec : Éditions Transcontinentales.
- Bareil, C. (1999). Modèle diagnostique des phases de préoccupations : une approche utile dans la gestion des changements. *Interactions*, 3 (1-2). Repéré à https://www.usherbrooke.ca/psychologie/fileadmin/sites/psychologie/espace-etudiant/Revue_Interactions/Volume_3_no_1-2/V3N1-2_BAREIL_Celine_p.169-182.pdf
- Bareil, C., et Johnson K. (2016). Quelles sont les pistes d'action face à une potentielle surcharge de changements dans le réseau de la santé? *Gestion*. Montréal : HEC. Repéré à <http://www.revuegestion.ca/informer/pistes-daction-face-a-potentielle-surcharge-de-changements-reseau/>
- Bareil, C , Savoie, A., Meunier, S. (2007). Patterns of Discomfort with Organizational Change. *Journal of Change Management*, 7(1), 13-24. Repéré à DOI: 10.1080/14697010701232025
- Beaudoin, C. (31 janvier 2018). L'infirmière Émilie Ricard surprise d'être autant appuyée. *Radio-Canada*. Repéré à <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1081402/linfirmiere-emilie-ricard-surcharge-appuis>

- Bélair-Cirino, M. (1^{er} février 2018). Couillard répond aux infirmières qui se disent épuisées par la charge de travail. *Le Devoir*. Repéré à <https://www.ledevoir.com/politique/quebec/519007/reseau-sante>
- Bertrand, Y. (1991). *La culture organisationnelle*. Montmagny : Presse de l'Université du Québec.
- Bessièrès, D. (2017). Les régulations professionnelles déontologiques de communication publique : des valeurs et des normes de professionnalisation vecteurs de reconnaissance. *Communication & professionnalisation*, n° 5. Belgique : Université Catholique de Louvain. Repéré à <https://ojs.uclouvain.be/index.php/comprof/article/view/873>
- Bogdanowicz, Maureen S., M. S. (1992). The communication audit : information flow and the organization. *Canadian Journal for Studies in Discourse and Writing-Rédactologie*, 10 (1), Simon Fraser University Library. Repéré à <https://doi.org/10.31468/cjsdwr.325>
- Bouchard, C. (17 janvier 2017). Les syndicats somment le ministre Barrette de travailler en équipe, *Le Journal de Montréal*. Repéré à <http://www.journaldequebec.com/2017/01/17/les-syndicats-somment-le-ministre-barrette-de-travailler-en-equipe>
- Bourbonnais, R., Malenfant, R., Viens, C., Vézina, M. (2000). *Le travail infirmier sous tension : une approche compréhensive du travail infirmier et transition*. Équipe de recherche Ripost : Université Laval, Québec. Repéré à https://corpus.ulaval.ca/jspui/bitstream/20.500.11794/16982/1/C%C3%B4t%C3%A9%2C%20N._Le%20travail%20infirmier%20sous%20tension.%20Une%20approche%20compr%C3%A9hensive%20du%20travail%20infirmier%20en%20p%C3%A9riode%20de%20transition.pdf
- Bourque J.-J., Lelord, F., Lamontagne, Y., André, B., Braconnier, A., Lapierre, L., Legeron, P. et Pitcher, P. (1999). *L'âme de l'organisation*. Montréal, Québec : Presses HEC.
- Cameron, K. S. et Quinn, R. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture : Bases on Competing Values Framework* (3^e édition). États-Unis : Wiley.
- Cameron, K. S. et Quinn, R. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture : Bases on Competing Values Framework*. États-Unis : Wiley.
- Cameron, K. S. et Quinn, R. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework*. États-Unis : Addison-Wesley Publishing.
- Carignan, M.- È. (2015). CRM 818 : *Stratégies de communication interne*. Université de Sherbrooke.

- Centrale des syndicats du Québec, Fédération de la Santé du Québec (FSQ) et Fédération des syndicats de la santé et des services sociaux (2014). *Nouvelle gouvernance et réorganisation du système de santé : nous refusons la mise en péril du modèle de santé québécois* (Mémoire présenté dans le cadre des audiences publiques sur le projet de loi n° 10 – Loi modifiant l'organisation et la gouvernance du réseau de la santé et des services sociaux notamment par l'abolition des agences régionales). Repéré à http://www.lacsq.org/fileadmin/user_upload/csq/documents/documentation/avis_memoires/2014-2015/D12633.pdf
- Collerette, P. et Gardère, É. (2008). Entretien avec Pierre Collerette. *Communication et organisation*, 538 (33). Repéré à <http://communicationorganisation.revues.org/538>
- Collerette, P., Delisle, G. Perron, R. (1997). *Le changement organisationnel : Théorie et pratique*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Collerette, P., Lauzier, M., Schneider, R. (2013). *Le pilotage du changement*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Collerette, P., Legris et P., Schneider, R. (2003). La gestion du changement organisationnel : communication et changement. *ISO Management systems*, Université du Québec à Trois-Rivières. Repéré à http://w3.uqo.ca/collpi01/fr/gest_chang_part5.pdf
- Cordelier, B. et Montagnac, M-H. (2008). Conduire le changement organisationnel ? *Communication et organisation*, 411 (33). Université Michel de Montaigne : Bordeaux 3. Repéré à <http://communicationorganisation.revues.org/411>
- Cornelissen, J. (2017). *Corporate communication : a guide to theory et practice*. 5^e édition. Londres : Sage.
- Côté, A., (2007). Les stratégies de changement en milieu hospitalier : construire une relation de confiance. *Gestion*, 32 (2), p. 12-21.
- Côté, A., (2003). *Les stratégies de changement en milieu hospitalier : construire une relation de confiance*. (Thèse) Université de Montréal, Montréal. Repéré à http://www.irec.net/upload/File/memoires_et_theses/427.pdf
- D'Almeida, N. et Libaert T. (2014). *La communication interne des entreprises* (7^e édition). Paris : Dunod.
- Daoust-Boisvert, A. (2 mars 2018). Le réseau de la santé coûte cher en congés de maladie. *Le Devoir*. Repéré à <https://www.ledevoir.com/societe/sante/521628/le-reseau-de-la-sante-coute-cher-en-conges-de-maladie>

- Dextras-Gauthier, J. et Marchand, A. (2016). Culture organisationnelle, conditions de l'organisation du travail et épuisement professionnel. *Relations industrielles*, 71(1), 156–187. Repéré à <https://www.erudit.org/fr/revues/ri/2016-v71-n1-ri02441/1035906ar/>
- Dion, Mathieu. (12 mars 2018). Autour des cadres d'être à bout de souffle. *Radio-Canada*. Repéré à <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1088298/reforme-sante-barrette-cadres-taux-assurance-salaire>
- Eisenstat, R., Spector, B. et Beer, M. (1990). Why change programs don't produce change. *HBR*, novembre-décembre. Repéré à <https://www.iei.liu.se/fek/frist/723g16/files/1.120329/BeerEisenstatandSpectorArticle.pdf>
- Fédération de la santé et des services sociaux (15 avril 2018), campagne *Assez ! Personnel surchargé*. Repéré à <http://www.fsss.qc.ca/assez-personnel-surcharge/>
- Fedor, D.B., Caldwell, S. et Herold, D.M. (2006). The effects of organizational changes on employee commitment : a multilevel investigation. *Personnel Psychology*, 56 (1), p.1-29.
- Fitzpatrick, L. et Valskov, K. (2014). *Internal communication*. Grande-Bretagne : KogenPage.
- Giangreco, A., Peccei et A. R. (2005). The nature and antecedents of middle managers resistance to change : evidence from an Italian context. *The International Journal of Human Resources Management*, 16 (10), p.1812-29.
- Giroux, N. (1993). Communication et changement dans les organisations. *Communication et organisation*, (3). Repéré à <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/1615> ; DOI : 10.4000/communicationorganisation.1615
- Giroux, N., Léonard, M. (2018). *Piloter la performance, une expérience humaine enrichissante*. Séminaire Pôle Santé. Montréal : HEC. Repéré à <http://polesante.hec.ca/seminaires-passes/seminaire-du-21-mars-2018-les-salles-tactiques/>
- Grojean, S. et Bonneville, L. (2011). *La communication organisationnelle : approches, processus et enjeux*. Montréal : Chenelière.
- Guillaume, G. (2018). Éthique et déontologie dans le processus de professionnalisation des coaches, *Communication & professionnalisation*, n° 6, Resiproc. Repéré à <https://ojs.uclouvain.be/index.php/comprof/article/view/3423>
- Jacob, R. (2014). *Gérer en mode transversal et collaboratif : développer la confiance interprofessionnelle, interpersonnelle et interorganisationnelle*. Communication présentée au Congrès de l'IAPQ. Montréal : HEC. Repéré à <http://www.iapq.qc.ca/wp-content/uploads/2014/03/Jacob-IAPQ-2014-F.pdf>

- Kotter, J. (1996). *Leading Change*. *Harvard Business Review*, Boston : Harvard Business School Press. Repéré à https://wdhb.org.nz/contented/clientfiles/whanganui-district-health-board/files/rttc_leading-change-by-j-kotter-harvard-business-review.pdf
- Lambotte, F., Donjean, C. et Thomas. F. (2015). *Guide de la communication en période de changement – Vers une politique de communication interne socialement responsable en période de restructuration*. France : Université catholique de Louvain.
- Lambotte, F. et Scieur, P. (2013). Le statut du rapport dans l’audit organisationnel : de sa légitimisation par l’écriture à son action comme agent non humain. *Études de communication*, 40. Repéré à <http://journals.openedition.org/edc/5154>
- L’Italien, G. (2016). CRM801 : *Pratiques avancées en relations publiques*. Recueil inédit, Université de Sherbrooke.
- L’Observatoire de l’administration publique. (2008). La gestion du changement stratégique dans les administrations publiques. *Télescope*, 14 (3), ENAP. Repéré à http://telescope.enap.ca/Telescope/docs/Index/Vol_14_no_3/Telv14n3_changement.pdf
- Macnamara, J. (2015). *Creating an « Architecture of Listening in Organizations » : The basis of engagement, trust, healthy democracy, social equity, and business sustainability*. Australie : University of Technology. Repéré à <https://gcs.civilservice.gov.uk/wp-content/uploads/2016/04/Organizational-Listening-Research-Report-16-1.pdf>
- Maisonnette, D. (2010). *Les relations publiques dans une société en mouvance*. 4^e édition. Québec : Presses de l’Université du Québec.
- Maletto, M. (2013). *La communication organisationnelle : comment mobiliser le personnel et augmenter la performance de l’entreprise*. Montréal : Éditions Maletto.
- Marcoux, A-M. (2010). Les secrets d’un changement de culture organisationnelle. *Journal Les Affaires*. Repéré à <http://www.lesaffaires.com/strategie-d-entreprise/management/les-secrets-d-un-changement-de-culture-organisationnelle/511980>
- Masbourian, P. (6 septembre 2017). Populaire, la recette de sauce à spaghetti de l’Hôpital Notre-Dame. *Gravel le matin*, Radio-Canada. Repéré à <https://ici.radio-canada.ca/premiere/emissions/gravel-le-matin/segments/chronique/37155/chronique-hugo-lavoie-sauce-spaghetti-hopital-notre-dame>
- Ménard, C. (2002). *Exploration de la démarche de transformation observée lors de la mise en place d’un système intégré de gestion* (Mémoire de maîtrise). HEC, Montréal.
- Ministère de la santé et des services sociaux. *Plan stratégique 2015-2020*. Repéré à <http://publications.msss.gouv.qc.ca/msss/fichiers/2017/17-717-02W.pdf>

- Nadeau, J. (29 janvier 2016). Les coupes affectent les services. *Le Devoir*. Repéré à <https://www.ledevoir.com/societe/sante/461582/les-coupes-affectent-les-services>
- Pelletier-Bosshard, E. (2015). *Identification des stratégies utilisées par les gestionnaires pour appuyer les employés qui effectuent un travail émotionnellement exigeant, et ce, dans un contexte de contraintes organisationnelles* (mémoire de maîtrise). Université Laval. Repéré à <https://corpus.ulaval.ca/jspui/bitstream/20.500.11794/26432/1/31974.pdf>
- Quinn, R., Faerman S., Thompson M.P., McGrath M. R. et Bright D. (2018). *Becoming a master manager a competitive values approach*. (6^e édition), Hoboken, États-Unis : Wiley.
- Quinn, R. (2015). *Positive Organization : Breaking Free from Conventional Culture, Constraints and Beliefs*. San Francisco : Bereth Koehler.
- Radio-Canada. (2015). *L'ABC des projets de loi 10 et 20*. Repéré à <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/705190/systeme-sante-quebec-projet-loi-10-20-en-bref>
- Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco : Jossey-Bass Publishers
- Tayechi. (2012). Les cultures organisationnelles du travail. *Savoir.fr*. Repéré à <https://psychologie.savoir.fr/les-cultures-organisationnelles-du-travail/>
- Thériault, R. (2000). *Communication-réseau : approche-client*. Montréal : Éditions du Méridien.
- Tupper, F., Cawsey , G. D. et Cynthia, I. (2015). *Measuring change : designing effective control systems*. London : Sage Publications, p. 339 à 373.
- Watkins, M. D. (2013). What is organizational culture, and why should we Care? *HBR*. Repéré à <https://hbr.org/2013/05/what-is-organizational-culture>.
- Weick, Karl E. (2001). *Making sense of the organization*. Oxford : Maiden Blackwell.
- Weick, Karl E. et Browning L., D. (1986). Argument and narration in organizational communication. *Journal of management*, n° 12, p. 243 à 259.
- Willett, G. (1994). L'audit de communication : analyse critique. *Communication et organisation*, 5. Repéré à <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/1699> ; DOI : 10.4000/communicationorganisation.1699
- Yangle, A.,J. et Denis, L. (2008). Les dimensions négligées du changement organisationnel. *Télescope*, ENAP, 4 (3). Repéré à http://telescope.enap.ca/Telescope/docs/Index/Vol_14_no_3/Telv14n3_changement.pdf

Yates, Stéphanie (2018). *Introduction aux relations publiques : fondements, enjeux et pratiques*.
Québec : Presses de l'Université du Québec.

ANNEXE 1 : Méthode pour évaluer la culture organisationnelle

La méthode pour évaluer la culture et les valeurs compétitives de Cameron et Quinn est simple. Il s'agit d'accorder des points pour une valeur totale de 100 et de diviser par 6 chacune des colonnes pour obtenir le score total. On évalue la situation actuelle et désirée. Un score plus élevé dans le groupe A indique la culture et les valeurs de clan. Un score plus élevé dans B, indique une adhocratie, un score plus élevé en C indique une culture et des valeurs de performance et un score plus élevé en D indique une culture organisationnelle de type hiérarchique.

Source : Cameron et Quinn, 2006. *Diagnosing and changing organizational culture : based on the competing values framework*, États-Unis : Wiley, p. 27

Figure 2.1 The Organizational Culture Assessment Instrument—Current Profile

1. Dominant Characteristics		Now	Preferred
A	The organization is a very personal place. It is like an extended family. People seem to share a lot of themselves.		
B	The organization is a very dynamic and entrepreneurial place. People are willing to stick their necks out and take risks.		
C	The organization is very results-oriented. A major concern is with getting the job done. People are very competitive and achievement-oriented.		
D	The organization is a very controlled and structured place. Formal procedures generally govern what people do.		
Total		100	100
2. Organizational Leadership		Now	Preferred
A	The leadership in the organization is generally considered to exemplify mentoring, facilitating, or nurturing.		
B	The leadership in the organization is generally considered to exemplify entrepreneurship, innovation, or risk taking.		
C	The leadership in the organization is generally considered to exemplify a no-nonsense, aggressive, results-oriented focus.		
D	The leadership in the organization is generally considered to exemplify coordinating, organizing, or smooth-running efficiency.		
Total		100	100

28 DIAGNOSING AND CHANGING ORGANIZATIONAL CULTURE

Figure 2.1 The Organizational Culture Assessment Instrument—Current Profile, Cont'd.

5. Strategic Emphases		Now	Preferred
A	The organization emphasizes human development. High trust, openness, and participation persist.		
B	The organization emphasizes acquiring new resources and creating new challenges. Trying new things and prospecting for opportunities are valued.		
C	The organization emphasizes competitive actions and achievement. Hitting stretch targets and winning in the marketplace are dominant.		
D	The organization emphasizes permanence and stability. Efficiency, control, and smooth operations are important.		
Total		100	100
6. Criteria of Success		Now	Preferred
A	The organization defines success on the basis of the development of human resources, teamwork, employee commitment, and concern for people.		
B	The organization defines success on the basis of having the most unique or newest products. It is a product leader and innovator.		
C	The organization defines success on the basis of winning in the marketplace and outpacing the competition. Competitive market leadership is key.		
D	The organization defines success on the basis of efficiency. Dependable delivery, smooth scheduling, and low-cost production are critical.		
Total		100	100

THE ORGANIZATIONAL CULTURE ASSESSMENT INSTRUMENT 29

Figure 2.2 Worksheet for Scoring the OCAI

"Now" Scores		"Preferred" Scores	
<input type="text"/>	1A	<input type="text"/>	1A
<input type="text"/>	2A	<input type="text"/>	2A
<input type="text"/>	3A	<input type="text"/>	3A
<input type="text"/>	4A	<input type="text"/>	4A
<input type="text"/>	5A	<input type="text"/>	5A
<input type="text"/>	6A	<input type="text"/>	6A
<input type="text"/>	Sum (total of A Responses)	<input type="text"/>	Sum (total of A Responses)
<input type="text"/>	Average (sum divided by 6)	<input type="text"/>	Average (sum divided by 6)
<input type="text"/>	1B	<input type="text"/>	1B
<input type="text"/>	2B	<input type="text"/>	2B
<input type="text"/>	3B	<input type="text"/>	3B
<input type="text"/>	4B	<input type="text"/>	4B
<input type="text"/>	5B	<input type="text"/>	5B
<input type="text"/>	6B	<input type="text"/>	6B
<input type="text"/>	Sum (total of B Responses)	<input type="text"/>	Sum (total of B Responses)
<input type="text"/>	Average (sum divided by 6)	<input type="text"/>	Average (sum divided by 6)
<input type="text"/>	1C	<input type="text"/>	1C
<input type="text"/>	2C	<input type="text"/>	2C
<input type="text"/>	3C	<input type="text"/>	3C
<input type="text"/>	4C	<input type="text"/>	4C
<input type="text"/>	5C	<input type="text"/>	5C
<input type="text"/>	6C	<input type="text"/>	6C
<input type="text"/>	Sum (total of C Responses)	<input type="text"/>	Sum (total of C Responses)
<input type="text"/>	Average (sum divided by 6)	<input type="text"/>	Average (sum divided by 6)
<input type="text"/>	1D	<input type="text"/>	1D
<input type="text"/>	2D	<input type="text"/>	2D
<input type="text"/>	3D	<input type="text"/>	3D
<input type="text"/>	4D	<input type="text"/>	4D
<input type="text"/>	5D	<input type="text"/>	5D
<input type="text"/>	6D	<input type="text"/>	6D
<input type="text"/>	Sum (total of D Responses)	<input type="text"/>	Sum (total of D Responses)
<input type="text"/>	Average (sum divided by 6)	<input type="text"/>	Average (sum divided by 6)

Figure 3.1 The Competing Values Framework

